بسم الله الرحمن الرحيم

التجربة الأردنية في التحول الإداري: دراسة استطلاعية من وجهة نظر المديرين

The Jordanian Experience in Managerial transformation: An Exploratory study from the manager's perspective

إعداد

نادرة محمد علي الحوراني

إشراف

الدكتور يحيى ملحم – مشرفا

حقل التخصص – إدارة الأعمال

2007/12/27

التجربة الأردنية في التحول الإداري: دراسة استطلاعية من وجهة نظر المديرين

The Jordanian Experience in Managerial transformation: An Exploratory study from the manager's perspective

إعداد

نادرة محمد علي الحوراني

ماجستير إدارة الأعمال, جامعة اليرموك, 2007م

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال في جامعة اليرموك, اربد, الأردن.

وافق عليها

الدكتور يحيى ملحم .... رئيسا

الأستاذ الدكتور عادل رشيد.. عضواً

الدكتور عبد الفتاح كراسنة .... عضواً

الأستاذ الدكتور نعيم نصير .... عضواً

تاريخ مناقشة الرسالة 2007/12/27

شكـــــــــــر وتقديـــــــــــر

أتوجه بالشكر والامتنان الى الباري عزوجل على توفيقه وتسديد خطاي.....

الى كل من دعمني وكان وراء تحقيق حلمي.....

والدي الحبيب-رحمه الله-, والدتي العزيزة

أخواني وأخواتي الأعزاء

الدكتور يحيى ملحم المشرف على الرسالة

لجنة المناقشة الكريمة, كل من الأستاذ الدكتور نعيم نصير، والأستاذ الدكتور عادل الرشيد، والدكتور عبد الفتاح كراسنة.

مديرتي في العمل السيدة عائشة بشايره

المقدم وصفي العتوم مدير العلاقات العامة في مركز الملك عبدا لله الثاني للتصميم والتطوير

زميلتي وصديقتي خزامى العمري.

اللذين كان لتشجيعهم ودعمهم اكبر الاثر لمواصلة مشواري........

اخصهم بالشكر, واهدي لهم رسالتي المتواضعة.

المحتويات

قائمة الجداول

رقم الجدول | رقم الصفحة

قائمة الأشكال

رقم الشكل — رقم الصفحة

الملخص

الحوراني، نادرة. التجربة الأردنية في التحول الإداري: دراسة استطلاعية من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة اليرموك. ٢٠٠٧ م. (إشراف: الدكتور يحيى ملحم).

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تجربة من التجارب الأردنية في عملية التحول الإداري في المنظمات التي طبقت برنامج التحول الإداري، وإلى أي مدى نجحت تلك المنظمات في تطبيقها لذلك البرنامج في المجالات التالية (الثقافة التنظيمية وخلق المعرفة والقيادة والهيكل التنظيمي وأخيرا التكنولوجيا)، وكما تهدف أيضا إلى التوصل إلى نموذج متعدد الأبعاد في عملية التحول بحيث تستفيد منه المؤسسات الأردنية الأخرى.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الأستبانة عبر البريد الالكتروني على المديرين (في الإدارة الوسطى والعليا) الذين طبقوا برنامج التحول بالتعاون مع جامعة بيكينجهام البريطانية، ويبلغ عددهم ٣٤ مديرا.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع منظمات الأعمال الأردنية التي طبقت برنامج التحول الإداري بالتعاون مع جامعة بيكينجهام البريطانية ويبلغ عددها ١٦ شركة في القطاعات المختلفة.

استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات والمتوسطات الحسابية والانحرافات لمعيارية و اختبار ت (t- test) ومعامل الارتباط وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:-

١. نجحت منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تطبيق برنامج التحول الإداري بدرجة عالية ولكن بنسب متفاوته في المجالات المختلفة على النحو التالي:

١) نجحت منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تطبيق برنامج التحول الإداري بدرجة عالية في مجال القيادة وحصلت الفقرات التالية على درجة نجاح متوسطة:

- تفويض الصلاحيات إلى الموظفين.
- وجود رؤية واضحة مشتركة.
- الانخراط بالعمل التطوعي في العمل.

٢) نجحت منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تطبيق برنامج التحول الإداري بدرجة عالية في مجال التكنولوجيا وحصلت الفقرات التالية على درجة نجاح متوسطة:

- وجود موقع إلكتروني لمعرفة أحدث المعلومات عن المنتجات التي ستطرح في السوق.
- الاهتمام بالتعلم الإلكتروني بدلا من التعلم التقليدي.

٣) نجحت منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تطبيق برنامج التحول الإداري بدرجة عالية في مجال الثقافة التنظيمية وحصلت الفقرات التالية على درجة نجاح متوسطة:

- شعور الموظفين بالرضا والأمان.
- وجود قيادات بديلة.
- حل المشكلات بطريقة ودية قائمة على النظام والقيم المؤسسية.

٤) نجحت منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تطبيق برنامج التحول الإداري بدرجة متوسطة في مجال خلق المعرفة وحصلت الفقرات التالية على درجة نجاح متوسطة:

- تنظيم اللقاءات الدورية للموظفين بحضور الإدارة العليا.
- تخصيص موازنة كافية للبحث والتطوير سنويا.
- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ومتداولة.
- إتاحة العديد من اللقاءات المشجعة على العصف الذهني.

٥) نجحت منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تطبيق برنامج التحول الإداري بدرجة متوسطة في مجال الهيكل التنظيمي وحصلت الفقرات التالية على درجة نجاح متوسطة:

- لا يتصف الهيكل التنظيمي بالهرمية.
- إعادة الهيكلة سنويا بناء على الاحتياجات.
- لا يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة وقابليته للتعديل.
- تطبيق مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- تتميز العلاقات بين الأفراد بعدم الرسمية.

٢. إن برنامج التحول الإداري المطبق في هذه المنظمات حقق انجازات عديدة في مجالات مختلفة, حيث أن المديرين قد قطعوا شوطا مهما في مجال التحول وقد بذلوا جهودا لا بأس بها في هذا الصدد.

وختاما خلصت الباحثة إلى التوصيات التالية:

١. تشجيع جميع المؤسسات الأردنية بمختلف القطاعات على تبني إستراتيجية فعالة للقيام بعملية التحول الإداري بنجاح وذلك عن طريق التداخل بين القطاعين العام والخـــاص للتعاون معاً لتحقيق أهداف التحول الإداري، وذلك من خلال تبني نموذجا تحوليا متعدد الأبعاد يتمثل في القيادة والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وخلق المعرفة والتكنولوجيا للسير قدما نحو التطور والتنمية التي بدأت بها المؤسسات الأردنية في هذه الدراسة.

٢. التركيز بشكل أكبر ومتوازن من قبل المنظمات التي طبقت برنامج التحول فـــي هـــذه الدراسة على كل من مجال القيادة والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وخلق المعرفـــة والتكنولوجيا.

الكلمات المفتاحية: التحول، التحول الإداري، التغيير، برنامج التحول الإداري، الأردن

الفصل الأول

الإطار العام

المقدمة

تتأثر مؤسسات الأعمال بالبيئة التي تعمل بها، ونظرا لما تتصف به هذه البيئة من ديناميكية لما تتضمنه من متغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية وطبيعية وثقافية سواء على المستوى المحلي أو الدولي وبشكل خاص مع ظهور العولمة، فعلى المؤسسات أن تواكب تلك التغيرات وتتكيف معها, وأن تطور ممارساتها وأفكارها الإدارية التقليدية لضمان تحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.

إن العنصر البشري هو اللبنة الأساسية في تنمية المؤسسات وتطويرها، ولتحقيق تلك التنمية ظهرت حتمية عملية التحول الإداري التي تعد مسؤولية كل فرد من أفراد المؤسسة, حيث إن عملية التحول الإداري هي إحدى استراتيجيات التنمية التي تبدع تصاميم جديدة لم تكن موجودة سابقا قادرة على التحدي بمرونة وفاعلية لكل ما يجري حولها ناقلة المؤسسة إلى وضع متطور وفعال وهذا يتطلب قيادات منخرطة بالسياسات الاقتصادية والعوامل الثقافية, والعوامل البيئية المختلفة.

بدأت رحلة التحول الإداري في الأردن عام 1999 بالتعاون مع جامعة بيكينجهام البريطانية بإشراف البروفسور روني ليسم. حيث أن المنتسبين لبرنامج التحول الذي يمنح درجة الماجستير للمشارك قد طبقوا مختلف صنوف التحول الإداري في مؤسساتهم المكونة من منظمات القطاع الخاص والعام وغيرالحكومية, وقد استطاع هؤلاء المدراء من خلال مواقعهم في الإدارات الوسطى والعليا أن يحققوا الكثير من الإنجازات التحويلية والتي ساهمت في رفد

العديد من مؤسسات الوطن بأفكار خلاقة لكي تشكل في النهاية مؤسسات ريادية تصلح أن تكون القدوة في عالم الإدارة.

قامت الحكومة الأردنية بالتعاون مع بنك النقد الدولي عام 2002 بتطبيق برنامج تحولي(التحول الاقتصادي والاجتماعي)، حيث قامت الحكومة برسم استراتيجيات معينة لتنفيذ البرنامج من خلال وزارة التخطيط لتشمل بذلك قطاعات مختلفة في المجتمع الأردني، ويركز هذا البرنامج على تنفيذ السياسات والبرامج الإصلاحية التي حصلت على إجماع وطني على أهميتها خلال الملتقى الاقتصادي الوطني الأول والثاني واللجان وفرق العمل المختلفة المنبثقة عنهما، ويقوم البرنامج على فلسفة الاستثمار في عمليات الإصلاح التي تساعد على الوصول إلى التنمية المستدامة وخاصة الاستثمار في تعليم وتدريب الإنسان الأردني وفي تنفيذ الإصلاحات المالية والإدارية والقضائية وفي تحسين الخدمات الحكومية الأساسية المقدمة للمواطنين خاصة في المناطق النائية، مع التركيز على قطاعات الصحة والمياه والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتنمية المحافظات ومحاربة الفقر والبطالة بمنهجية قائمة على مبدأ تعزيز الإنتاجية (http://www.mop.gov.jo/arabic/pages.php). فكان من المهم تسليط الضوء على أهم اتجاهات التحول الإداري التي مارسها مديرو المؤسسات الأردنية(خريجو جامعة بيكينجهام) في القطاعين العام و الخاص والمنظمات شبه الحكومية.

ومن خلال هذه الدراسة الاستكشافية سيتم التركيز على القضايا الآتية:

1. مفهوم التحول الإداري.
2. لماذا نحتاج إلى عملية التحول الإداري.
3. كيفية تطبيق عملية التحول الأداري بنجاح من خلال تسليط الضوء على أهم أبعاد النموذج التحويلي.

4. الأنماط التي طبقت عليها عملية التحول الإداري في منظمات الأعمال الأردنية في القطاعين العام والخاص وغير الحكومية, وإلى أي مدى نجحت هذه المنظمات في ذلك التحول.

مشكلة الدراسة

تعيش مؤسسات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة حالة من التحدي نتيجة التغيرات البيئية الجذرية حولها, وكما أنها أيضاً ما زالت تعاني من قصور واضح في تنظيمها وثقافتها وصعوبة في التكيف مع تلك التغيرات, فلا بد للمؤسسات أن تكون على قدر كبير من الجاهزية لمواجهة تلك التحديات, من خلال بذل الجهود الجادة نحو التحول في طريقة تفكير قادة هذه المؤسسات تجاه العنصر البشري في مؤسساتهم, وكذلك التنظيم والثقافة التنظيمية.

وتطرح هذه الدراسة تساؤلات حول تقييم تجارب منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة التي تبنت مفهوم التحول الإداري, وما هي أهم ملامح ذلك التحول,وإلى أي مدى نجحت تلك المنظمات في تنفيذ برنامج التحول الإداري في المجالات المختلفة, وهي الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقيادة وخلق المعرفة والتكنولوجيا, وهل كان للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة تأثير على تطبيق برنامج التحول الإداري, وبالتالي الخروج بتوصيات واقتراحات قد تساعد في تحسين وتعديل عملية التحول بشكل أكثر فاعلية تستفيد منه الشركات الأخرى التي لم تنخرط في التحول.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

1. أهمية موضوع التحول الإداري كإحدى قضايا التنمية الأساسية لعالم الأعمال اليوم، التي تركز بشكل أساسي على العنصر البشري الذي يعد اللبنة الأساسية في منظمات الأعمال.
2. التجربة العملية لبعض المنظمات في الأردن في القطاعات المختلفة لبرامج التحول الإداري بالتعاون مع جامعة بيكينجهام البريطانية.
3. تسليط الضوء على أبرز النماذج التحويلية التي تعتبر مثالاً يحتذي به من قبل الشركات الأخرى, حيث يعد هذا الموضوع دافعاً لكل المؤسسات بالأردن بأن يكونوا على دراية ووعي بما يجري حولهم من تغيرات بيئية متعددة وأن يكونوا على أتم الاستعداد لمواكبة تلك التغيرات للاستمرار في بوتقة التطور والتنمية في عالم الأعمال ليكونوا في الطليعة في البيئة التنافسية.
4. مواكبة الدراسة لموضوع معاصر لم تتطرق له أي دراسة سابقة في الأردن لأن مجتمع الدراسة ما يزال يخضع لتجربة التحول التي ما تزال تحت التجربة المبكرة بعد سنوات محدودة من البدء بها.
5. تعتبر هذه الدراسة هي أول دراسة أردنية شاملة تتناول جميع عناصر عملية التحول الإداري مع العلم أن هنالك ندرة في البحوث والدراسات التي تناولت عملية التحول الإداري

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى نجاح منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تنفيذ برنامج التحول الإداري، وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1) التعرف على مدى نجاح منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تنفيذ برنامج التحول الإداري في مجال القيادة.

2) التعرف على مدى نجاح منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تنفيذ برنامج التحول الإداري في مجال خلق المعرفة.

3) التعرف على مدى نجاح منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تنفيذ برنامج التحول الإداري في مجال الثقافة التنظيمية.

4) التعرف على مدى نجاح منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تنفيذ برنامج التحول الإداري في مجال التكنولوجيا.

5) التعرف على مدى نجاح منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تنفيذ برنامج التحول الإداري في مجال الهيكل التنظيمي.

فرضيات الدراسة:

1. نجحت منظمات الأعمال الأردنية في تنفيذ برنامج التحول الإداري في القطاعات المختلفة، وينبثق عن هذة الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1) نجحت منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تنفيذ برنامج التحول في مجال القيادة.

2) نجحت منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تنفيذ برنامج التحول في مجال خلق المعرفة.

3) نجحت منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تنفيذ برنامج التحول في مجال الثقافة التنظيمية.

4) نجحت منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تنفيذ برنامج التحول في مجال التكنولوجيا.

5) نجحت منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تنفيذ برنامج التحول في مجال الهيكل التنظيمي.

2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة ودرجة نجاح برنامج التحول الإداري في منظمات الأعمال الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس ودرجة نجاح برنامج التحول الإداري في منظمات الأعمال الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

2) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر ودرجة نجاح برنامج التحول الإداري في منظمات الأعمال الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

3) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى الإداري ودرجة نجاح برنامج التحول الإداري في منظمات الأعمال الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير عدد سنوات الخبرة ودرجة نجاح برنامج التحول الإداري في منظمات الأعمال الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تعريفات إجرائية

التحول: مرحلة من مراحل التغيير وهي ما يطلق عليها(التغيير التحولي) التي تقوم على تغيير الوضع الكلي والجذري للمؤسسة (ويلسون, 1999).

التحول الإداري: هو شكل من أشكال التغير التنظيمي الذي يتضمن عدة أبعاد منها الهيكل التنظيمي و التكنولوجيا و العنصر البشري والثقافة التنظيمية.

التغيير: الانتقال من نقطة أو وضع إلى نقطة أو وضع آخر متطور في المستقبل(الحمادي، 1999).

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القواسم والمعتقدات والقيم والإدراكات المشتركة بين أفراد المؤسسة.

القيادة: التأثير بالمرؤوسين وإثارة دافعيتهم وتوجيههم وحل الصراعات فيما بينهم.

خلق المعرفة: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة

التكنولوجيا: الإستخدام الأمثل للمعرفة العلمية وتطبيقاتها عن طريق استخدام الكمبيوتر والأجهزة الحديثة.

الهيكل التنظيمي: الإطار العام الذي يبين الوحدات الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية في المؤسسة.

الفصل الثاني

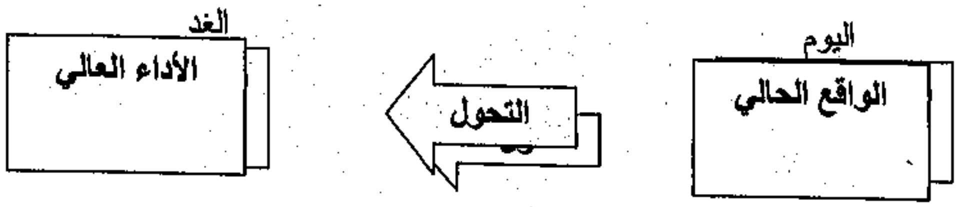
الخلفية النظرية

مفهوم التحول الإداري

إن عملية التحول الإداري تحمل الكثير من المفاهيم المتعددة التي تستند إلى فكرة أساسية مفادها الانتقال من وضع إلى وضع آخر متطور علما أن عملية التغيير الإداري هي مفهوم مترابط مع مفهوم عملية التحول الإداري.

إن التحول مفهوم حديث في علم الإدارة تناوله العديد من العلماء, فمنهم من اعتبر أن التحول الإداري هو أحد مراحل هندسة التغيير الذي يقوم على إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات الإستراتيجية, النظم والسياسات والهياكل التنظيمية(العطيات, 2005). وهذا هو التحول التنظيمي الذي يتضمن تغييرات على تفكير أعضاء المؤسسات وإدراكهم وتصرفاتهم في العمل, وهذه التغييرات تجعل المؤسسة بوضع أفضل من خلال تطوير الوظائف الأساسية لها, وعلاقتها بالبيئة المحيطة مما يؤدي إلى تغير واضح في فلسفة المنظمة وقيمها سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أوالإجراءات التنظيمية المؤثرة على سلوك الأعضاء (Ulukan, 2005). والتحول هو درجة من درجات التغيير الذي يبدأ بالتغيير البسيط (إعادة إنتاج أو توسع في الوضع القائم), وينتهي التغير التحولي الذي هو الدرجة الأخيرة الذي يهدف إلى إجراء تغييرات تستهدف الوضع القائم في المؤسسة (ويلسون, 1999).

إن عملية التحول الإداري تعتبر ظاهرة متعددة الاتجاهات تختلف في تطبيقها ودرجتها, وهذا التحول ينطبق على إستراتيجية المؤسسة وأنظمتها ومواردها البشرية والثقافة التنظيمية, فهي عملية انتقال للمؤسسة والنهوض بها تجاوباً مع التغيرات البيئية(Pendlebury *et al*, 1998), والنموذج رقم 1 يوضح شكل تحول أي مؤسسة من واقع اليوم لرؤية الغد:



الشكل 1: مفهوم التحول الإداري

المصدر: (سميث, 2001. ص. 19)

وهذا ما أكده الحمادي (1999) في توضيحه لمفهوم التغييربأنه انتقال من وضع أونقطة أوحالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أوحالة أخرى في المستقبل.وآخرون يعرفونه بأنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية.

وإدارة التغير هي الاستخدام الكفء والفعال للإمكانات البشرية والمادية للانتقال من واقع معين إلى واقع أفضل بأقل ضرر ممكن على الأفراد والمنظمة واقصر وقت وأقل جهد (الحمادي، 1999).

وبالنسبة لإدارة التحول فهي عبارة عن منهجية تستند على خطوات منظمة وتفكير منطقي يساعد على التدريب والاتصال وإعادة التصميم والتفكير عند اتخاذ أي قرار في مؤسسات الأعمال, وهذا بالطبع يتطلب ترجمة المعارف في نموذج قابل للتعلم والتطوير, هكذا يصبح التغيير جزء لا يتجزأ من عمل المؤسسة (Lamarsh, 1995). ولكن الكثير من العلماء من وجهة نظر الباحثة لم يتمكنوا من تقديم مفهوم واضح للفصل بين كل من فكرة التحول والتغيير, علما بأن البعض فرق بينهما على أن التحول عملية تغيير أو شكل من أشكال التغيير الجذري والاستراتيجي.

وبما أن المؤسسات في عالم الإدارة الحديثة تواجه الكثير من التحديات والمنافسة العالمية, فقد توجب عليها أن تتبنى اتجاهات وممارسات ايجابية للتحول الإداري, فالتحول في

مؤسسات الأعمال هو التفكير المبدع الذي يواجه الكثير من التحديات وتكيف الأفراد مع تلك التحديات. وترى الباحثة أيضا أن التحول ينبع من إدراك ووعي المؤسسات بنقاط الضعف التي تعاني منها والتي باتت واضحة من خلال المحرك الأساسي للتحول وهو المنافسة العالمية والاهتمام الكبير بالميزة التنافسية.

ويرى دركر في كتاب فلاهرتي (1999) أن مؤسسات الأعمال تتواجد في حالات ثلاثة معا: الماضي والحاضر والمستقبل, ووصفت لهذه الحالات تسميات معينة على التوالي: التقليدي والانتقالي والمتحول, وأن شركة الأعمال المتحولة من وجهة نظر دركر تقوم بشكل أساسي على الابتكار الناجح الذي يقوم على المعرفة كأساس لتعريف المهمات التي تقوم بها المؤسسات, وكذلك التصميم الجديد لبنيتها ومراجعة سياستها في مجالات الترقية والمكافئة وغيرها مما يؤثر على قدرات الشركة الذاتية ويجعلها مميزة عن الشركات الأخرى, فالابتكار في الشركات التحويلية يؤدي إلى تغيير جذري وواضح لقدرات تلك المؤسسات (فلاهرتي, 1999).

أنواع التحول:

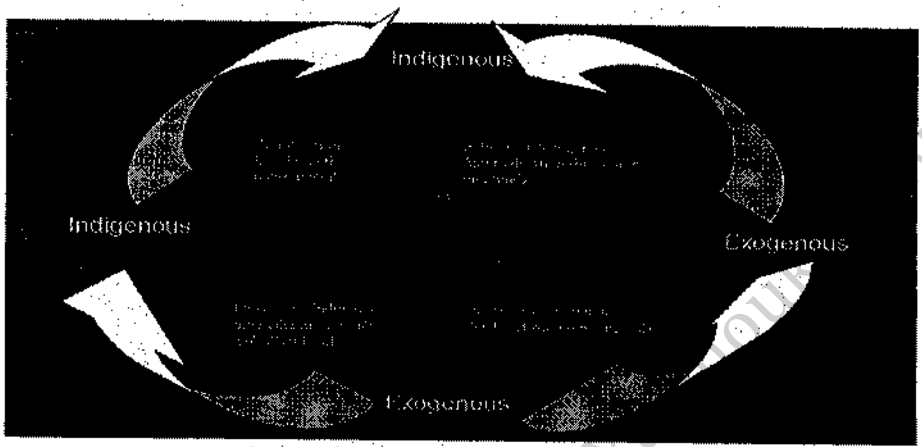
1. التحول الشامل والجزئي, إن التغيير الجزئي يقتصر فقط على جانب واحد أو قطاع واحد, أما الشامل يشتمل على كافة أو معظم الجوانب في المنظمة.
2. التحول المادي والمعنوي, فالتغيير المادي(الملموس) مثل(التغيير الهيكلي والتكنولوجي), والمعنوي مثل التغيير النفسي والأجتماعي.
3. التحول السريع والتدريجي, إن اختيار السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة ظرف المؤسسة (عبوي, 2006).

وقد جاء روني ليسم(2005) بمفهوم ربما يختلف عن المفاهيم السابقة للتحول الإداري، حيث كان التحول الذي تبناه تحولاً عاماً منصباً على السياقات والجماعات في المجتمع (Communal and Contextualized) وليس فردياً أو مجهولا (Non Individual and Anonymous)، وهذا يعني أن التحول كان منصبا على الماهية والثقافة (Nature and Culture)سواء كانت ذات طابع شرقي أوغربي أومن أي مكان في العالم، لذا كانت فكرة الدمج بين ثقافات العوالم الأربعة أو الثقافات الأربعة, الشمالي والجنوبي والغربي والشرقي(Palsule and Lessem, 2005). وقد أخذ بتطبيق التحول على النواحي الأكاديمية والبحوث التي كانت تدور حول فلك واحد وهو تطوير الهوية المحلية نحو التكامل العالمي (Evolving Local Identity Toward Global Integrity) أي الانصهار في المجتمع العالمي مع الإبقاء على الصلة المتينة بالهوية المحلية والتراث التقليدي. إن التسلسل الذي مر به Lessem على مر حياته المختلفة والذي انعكس على برامج التحول التي رعاها تقودنا إلى منهجية التحول التي تبدأ من الذات (Personal Level) ثم تنتقل إلى المؤسسات (Organizational Level)ثم إلى المجتمع المحلي (Local Society) في سبيل التعايش مع المجتمع العالمي كضرورة أصبحت تفرض نفسها على كل مجتمع (**Atoom, 2006**).

إذن لا بد أن نتعامل مع التحول من أبعاد مختلفة أولها المجتمع المحلي ثانيها الدول وأخيرا المنظمات العالمية, والعنصر البشري بالطبع هو المحرك الأساسي فهو المنتج والمستهلك في البيئة الاقتصادية والاجتماعية(Simai, 2001).

في نظريته التحولية الخلاقة نحو مجتمع متحول من الهوية المحلية إلى الهوية العالمية, يرى Lessem أن هناك ضرورة ملحة للمعرفة المحلية لأن تذهب في دورة التطور العالمية كي تتشكل بشكل كامل وهذه نصف المعادلة, أما النصف الآخر فان دمج الهوية المحلية مع الهوية

العالمية يحتاج إلى هوية محلية نقيةوصحية, وهذا يعني أنها يجب أن تكون قابلة للانخراط في الثقافات المحلية ونظم المعرفة الأخرى.



الشكل 2: النظرية التحولية لخلق المعرفة

Source: (Palsule and Lessem, 2005. p. 222)

مدلول هذه النظرية يقوم على أن المعرفة تأخذ مجراها من أربع دورات وهي:

1. الكينونة وهي القائمة على التجربة والفطرة وهنا يجب أن نشعر بهويتنا المحلية.(Being – Experiential – Indigenous: Feel Local)

2. أن نصبح محليين عالميين وتخيليين.

(Becoming – Imaginative Indigenous/Exogenous: Intuit Local/Global).

3. أن نعرف ونقترح مفاهيم عالمية.

(Knowing – Propositional/Conceptual – Exogenous: Think Global).

4. ان نعمل بطريقة عملية نجمع ما بين المحلية والعالمية.

(Doing – Practical – Exogenous/Indigenous: Act Global/Local).

وقد اعتبر Lessem أن السبب الأساسي في تخلف نظم المعرفة هو الاعتقاد السائد أن المعرفة الحديثة التي تم تقديمها من قبل المستعمرين كانت مجردة من العوامل النوعية والمقاطعة البناءة، هذا الأمر تم الحصول عليه من قبل برامج الإدارة غير التحويلية وطلاب العالم الثالث الذين درسوا برامج الإدارة التقليدية (MBA), لذا حث Lessem على عدم استيراد العلوم الغربية والنظم الإدارية المجردة, لذا لابد من تأميمها وتجسيدها وجمعها ودمجها مع البيئة المحلية للتأكد بأن طلاب الإدارة استطاعوا التعامل مع كلتيهما لتصبح صالحة للبيئة المحلية.

وبناء على ما تقدم يجب على المجتمعات المتحولة أن تبتكر طرقا لتبادل المعرفة بكل المعاني ولتطوير إستراتيجية لخلق المعرفة بما يتيح للناس حرية تحويل أي نوع من المعرفة الموجودة في التراث الثقافي والفكري لتصبح صالحة للتطبيق في الوقت الحاضر (Palsule and Lessem, 2005).

أيضا قدم Lessem أربعة أنماط للتفاعل بين المحلي والخارجي سواءً أكان منتجا أو إجراء أو عملا فنيا أو معتقدا دينيا وهذا ما وضحه **Atoom** (2006) فيما يلي:

1. التهيئة الاجتماعية :(Socialization)وهذا النمط يتطلب أن يكون هناك مستشار أو معلم أو وكيل لنقل التكنولوجيا يقوم بتحديد هوية المجتمع, وأن يكون خبيراً في أعراف وتقاليد المجتمع الأصيلة والجوهرية في سبيل جعل الأشخاص منتمين إلى هويتهم، يتكلمون لغتهم وينطلقون من تراثهم.

2. التجسيد (Externalization)

وفي هذا النمط يمكن أن نتخيل الوجود الخارجي مع الداخلي أو نربط بين ما هو محلي وما هو خارجي سواء كان عملا فنيا أو منتجا أو قيمة من القيم الخ..., بحيث يمكن أن يتجسد كل منهما في الآخر على أن لا يكون على حساب إهدار الهوية المحلية، وفي هذا السياق طرح

Lessem التجربة اليابانية التي جمعت مابين روح الشرق وبراعة الغرب في تطوير الجودة ونظم مراقبة الجودة, ومن جهة أخرى فقد أضاف Lessem أن هذا التجسيد يتضح ليس فقط بلغة الإدارة والعلم بل أيضا بشكل أكبر بلغة الفن والعمارة.

3. الجمع أو المزج (Combination)

أي الجمع بين المحلي والخارجي بمنظور عالمي يعتمد على القواعد الأساسية في الثقافة المحلية والاهم من ذلك تسليط الضوء على إدارة العلاقات الإنسانية (Human Relations Management)والتي يجب أن تتحد مع القيم الإسلامية في المجتمع العربي والتي نجدها كثيراً ما تختلط بالقومية تارة وبالقبلية تارة أخرى بحيث يختلط بعضها بالآخر على نحو يصعب التمييز بينها فتضيع بعض المبادئ الإسلامية النبيلة بين هذه وتلك.

ومثال على ذلك من واقع مجتمعنا المحلي الأردني عندما استقدم مجمع صناعات الشرق الأوسط الخبراء من ألمانيا وايطاليا واليابان والصين لنقل التكنولوجيا فيما يتعلق بصناعة الأجهزة المنزلية ليعملوا معاً مع الفنيين في الشركة, ولكن لم يكن لديهم القدرة أن يشقوا طريقهم تجاه الابتكار والتطوير لأنهم لم يستطيعوا أن يتعايشوا مع العقلية الأجنبية القادمة من موطن التكنولوجيا, وهذا ما استطاعت الشركة أن تتغلب علية لاحقاً عندما طبقت برامج التحول المبنية على المزج مابين أدارة العلاقات الإنسانية والقيم الإسلامية السمحة.

4. الدمج الكلي (Internalization)

يقوم هذا النمط على مبدأ (Think Local-Act Global) (فكر محلياً وتصرف عالمياً) والتي جاءت على خلاف الحكمة التقليدية التي تقول (فكر عالمياً وتصرف محليا) والتي كانت

تحكم بيئة العمل سابقا, وبناء على ذلك فان الأنماط الإدارية أو المنتجات التي يتم تبنيها محلياً بشكل كلي لا تقود إلى خلق المعرفة, لذا لابد من تكاملها مع البيئة العالمية (Global Integrity) لتكتمل الدورة.

إن هذه النظرة الشمولية تعطي المجتمع المحلي القدرة على الوجود والنمو خلال المحيط العالمي بما لا يجعل المجتمع المحلي منسلخاً عن تراثه الثقافي, كذلك يعطي المجتمعات المحلية القدرة على احتواء ثقافات متعددة وبيئات متعددة واديان مختلفة **(Atoom, 2006)**.

فعلى سبيل المثال نرى أن هناك مجتمعات معينة قد كونت لديها نظم معرفة مكنتها من البقاء عبر الأجيال، فهنالك مجتمع التالانديج (Talaandig Community) الذي يعيش سكانه في الفلبين وميندناو, حيث تمكن من خلق نظام للمعرفة خاص به وتأسيس قاعدة للظروف الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية لثقافتهم وهويتهم المحلية. وان هذه المعرفة المحلية ذات علاقة وطيدة بالأرض والمجتمع و العائلة و الطقوس الدينية والطبيعة بشكل أساسي وكذلك التاريخ الشفوي. إن هذا المجتمع المحلي استطاع أن يتحمل المسؤولية ليشرح أهمية ثقافته الفريدة بطريقة متشابهة ومنسجمة مع المجتمع العالمي, وأن هذه العلاقة مكنت مجتمع التالانديج (Talaandig Community) من تحمل المسؤولية تجاه العائلة والمجتمع والعالم. وقد اتضح ذلك من خلال خصائص المجتمع والثقافة التي تتصف بالديناميكية, وكذلك بالتراث المشترك للإنسانية, مما جعل الناس المحليين يستجيبون للظروف الحالية للبيئة كما استطاع المجتمع المحلي أن يشارك بفعالية في تقييم و تحديد ومحادثة البيئة محافظا على ثقافته ومعرفته ضمن المجتمع العالمي (Victorino And Saway, 2004). وهذا يؤكد أن التحول يستلزم الانصهار بين الهوية المحلية والهوية العالمية.

ينقلنا ذلك إلى الحديث عن التحول العالمي، وهو عملية التعديل على خصائص المجتمع البشري في أغلبية دول العالم متضمنا ذلك عناصر واتجاهات متجذرة منذ البدء في التراث السياسي الاجتماعي والثقافي العالمي للقرن العشرين، وقد تعرضت هذه الاتجاهات لمشاكل كبيرة مما حتم على المجتمع البشري التعامل مع تحديات متعددة في مناطق مختلفة بالعالم (Simai, 2001). وهنا لا بد من الحديث عن أسباب ودواعي التحول الإداري وهذا ما سنحاول التركيز عليه لاحقا.

لماذا نحتاج إلى عملية التحول الإداري ؟

لا يمكن لأي مؤسسة أن تتفادى التحول الإداري, وعند النظر إلى ضعف بعض المؤسسات في نظمها وهياكلها التنظيمية وقدرتها على المنافسة، نلمس عندها الحاجة الماسة للتحول الإداري لتصحيح الوضع الحالي للمؤسسة وهذا يتطلب جهداً ووقتاً, فالحصول على الميزة التنافسية والتميز في الأداء يحتم على المؤسسات التوجه نحو وضع أفضل, خصوصاً وإن عملية التنبؤ بالتطورات المستقبلية في البيئة المحيطة عملية صعبة وغير دقيقة فتعيش المؤسسات في حالة من التحدي لمواجهة التهديدات والتحديات البيئية وخصوصاً ظهور المنافسين (Pendlebury *et al*, 1998).

إن عملية التحول هي عملية تاريخية ومستمرة, فعند الحديث عن القرون الأخيرة نجد أن التحول الإداري قد صاحب الثورة الصناعية وتمثل فيما بعد بالنظريات الإدارية التي ظلت تتطور وتتشكل حتى وقتنا الحاضر، علما بأن التحول في القرن الحاضر أسرع بكثير من التحول في القرن الماضي, على سبيل المثال إن دورة حياة المنتج أصبحت اقصر بكثير، فلا بد من تجديد المنتجات باستمرار استجابة لمتطلبات السوق المتسارعة.

وانطلاقاً من الانتقادات التي وجهت إلى النظريات الإدارية التقليدية ندرك تماماً حتمية التحول الإداري, ومما يجدر الأشاره له أن تلك النظريات كانت ملائمة لزمانها, وأن التحول في النظريات كان استجابة في كثير من الحالات للتحول في واقع المنظمات والتطور المستمر في علاقات العمل وأساليب الإدارة, وقد مرت هذه التحولات الحديثة من خلال المدارس الآتية:

1. المدرسة الكلاسيكية (القديمة) التي ظهرت في مطلع القرن العشرين، سميت بهذا الاسم بسبب نمط التفكير الذي قامت على أساسه النظرية، حيث ركزت في

مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة عليه التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله. ويبنى النموذج الكلاسيكي على أربعة محاور بحسب(Allen (2002 وهي:

تقسيم العمل، نطاق الأشراف، التدرج الهرمي، المشورة أوالمشاركة والخدمات المعاونة المتخصصة.ومن رواد هذه النظرية هنري فايول وفردريك تايلور وماكس فيبر. ركزت البيروقراطية للعالم ماكس فيبر على الكفاية الإنتاجية وقد انتقد فيبر بسبب تركيزه الكبير على القوانين والتعليمات والروتين.

2. النظريات الكلاسيكية (الحديثة) التي جاءت كردة فعل على النظريات الكلاسيكية القديمة, فاهتمت بالفرد وسلوكه بالتنظيم, وأنه لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب معالجته كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيراتها, وأهم رواد هذه النظرية هيربرت سيمون.

كما أنها ركزت على العلاقات الإنسانية التي انطلقت من تجارب هوثورن التي أرادت معرفة تأثير العوامل المادية كالإضاءة وظروف العمل على إنتاجية العاملين, فانتقدت هذه المدرسة بتركيزها الكبير على العامل الإنساني مهملة بذلك جوانب المؤسسة الأخرى (Allen, 2002).

3. النظريات الحديثة ومن أبرزها:-

- نظرية النظم التي انتقدت ما سبقها من النظريات سواء التقليدية أو السلوكية لأن كل منهما ركز على جزء من أجزاء النظام ولم يركز على النظام الكلي باعتبار أن التنظيم نظام مقفل, لكن نظرية النظم ترى النظام انه مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمانا

لاستمرارية التنظيم, وتحوي هذه النظرية عددا اكبر من المتغيرات المرتبطة ببعضها, ومن الأجزاء التي تركز عليها هذه النظرية:

- الفرد وما يحمله من التركيب النفسي أو هيكل الشخصية, فلذلك تعالج هذه النظرية حوافز الفرد واتجاهاته.
- الهيكل التنظيمي وما يتبعه من الوظائف.
- التنظيم غير الرسمي خصوصا أنماط العلاقات بين المجموعات وتفاعلهم مع بعضهم البعض.
- تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية (Robbins,1988).

- المدرسة الظرفية التي لم تتبع نهجاً إدارياً واحدا في إدارة المؤسسات ولكنها تقوم على مبدأ التكيف والمرونة استجابة للظروف الداخلية أو الخارجية للمؤسسة(Allen, 2002).
- نظرية Z للعالم الأمريكي (من أصل ياباني) وليم اوتشي التي ركزت وكما أشار(Daft, 2004)على المنظمة الاجتماعية التي تعتبر مبادئها انعكاس للعائلة والمجتمع الياباني, حيث يقيم الفرد وتحدد معايير الجودة بناء على ذلك النظام الاجتماعي وليس بناء على النواحي الاقتصادية.

إن تبني الولايات المتحدة الأمريكية للأفكار اليابانية من خلال نظرية Z على سبيل المثال كان له دور كبير في انتقالها من الوضع التنافسي الضعيف والتحدي الكبير الذي واجهته نتيجة ظهور قوة اقتصادية كبيرة في العالم وهي اليابان إلى وضع تنافسي أقوى وكان ذلك مطبقا في شركة جنرال موتورز التي أصبحت من أقوى الشركات في العالم خلال سنتين. أما أهم العناصر التي تضمنتها نظرية Z فهي:-

الأمن والاستقرار الوظيفي والمشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية الفردية و الترقية البطيئة والرقابة الضمنية غير الرسمية مع معايير رسمية محددة و مسار وظيفي شبه متخصص واهتمام شامل منبعه العائلة اليابانية (Daft, 2004).

هذا وقد ارتأت الكثير من النظريات الحديثة أهمية النظرة التكاملية إلى المؤسسة آخذين بعين الاعتبار العوامل الإنسانية والظروف الاقتصادية والعوامل الطبيعية التي يشكل الإنسان العامل المؤثر بها سلباً أو إيجاباً, وترى الباحثة أن التحول التدريجي الذي حدث خلال المائة سنة الماضية تقريبا في مبادئ الفكر الإداري مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرون كان سريعا وكبيرا في النظرية والتطبيق بحيث لا يمكن لبيئتنا المحلية السكوت عنه وعدم الاستجابة له, والتحول هذا عبر قرن من الزمان يتطلب تحولا سريعا في الوقت الحاضر بسبب البيئة الديناميكية التي تواجهها المنظمات, فلا يمكن الانتظار لسنوات طويلة من اجل التحول من البيروقراطية إلى الإدارة المرنة والإدارة بمفاهيمها المعاصرة.

ولابد من الإشارة إلى أن التحول الإداري ليس فقط لحل المشاكل ومعالجة نقاط الضعف والقصور الموجود في المؤسسات وإنما لتطويرها حتى لوكانت على درجة كبيرة من التقدم حيث لا يوجد حد للتقدم والتنمية فالمؤسسة بحاجة للتطوير المستمر ومحاولة خلق فرص وإمكانيات جديدة (Espejo *et al*, 1996).

إن التحول أو التغير أصبح عالميا لا يرتبط بنموذج إداري معين أو موقف معين أو بيئة معينة, فالمواقف والبيئة التي تؤدي إلى التحول في مؤسسات الأعمال متعددة وأسباب التحول كذلك متنوعة وهي ما تسمى بالقوى الخارجية (عناصر بيئة العمل).

ومن العناصر البيئية المهمة:

• السوق

يتضمن السوق العديد من العناصر الذي من أبرزها المستهلكين الذين لهم تأثير كبير على العمل, فان تغيرت متطلباتهم واحتياجاتهم فلا بد للاستجابة السريعة لتلك الاحتياجات للحصول على الميزة التنافسية, فمثلا ممكن أن تغير المؤسسات الأسعار وطرق التوزيع أو المنتج نفسه من ناحية المواصفات. إن هذا العنصر مرتبط بعنصر آخر ذو أهمية وهو المنافسة، فعند القيام بكل التحولات السابقة ينمو موقف الشركة التنافسي ويستجيب لأي تهديد ممكن أن يواجهه في البيئة الخارجية (Pendlebury *et al*, 1998).

و من الضروري أن نتطرق هنا إلى مفهوم الميزة التنافسية الذي نجم عن توحد لأسواق الدولية, وسقوط الحواجز بينها, وتقوم الدول بإنتاج السلع وتصديرها لتنافس بها في الأسواق العالمية, وأن ما يساعد الدول على عملية الإنتاج هو تمتعها ببعض المزايا مثل توافر المواد الأولية وكذلك تفوقها التكنولوجي (Yumkella *et al*, 1999).

تتميز المنافسة في الاقتصاد العالمي للقرن الواحد والعشرين بالتعقيد وكثرة التهديدات والفرص التنافسية, وعلى الرغم من صعوبة التنبؤ بتلك التهديدات والفرص بدقة فإنه على المنظمات أن تهيئ نفسها للمستقبل من خلال الأحداث العالمية في الوقت الحاضر التي من أبرزها عولمة الاقتصاد التي ساهمت في حدوث الكثير من التغيرات خلال فترة الثمانينات والتسعينات وحتى الوقت الحاضر. ومن أبرز تلك التغيرات عملية التبادل التجاري التي أصبحت القوة المهيمنة والشكل الأساسي للعلاقات بين الدول, فالتجارة العالمية ساهمت في زيادة الدخل العالمي منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، وكان لذلك الأثر الكبير على المواطن الفرد (Individual Citizen), كذلك أصبحت المنتجات الآن تشحن إلى أي مكان بالعالم, وان تلك المنتجات تتجدد باستمرار ودورة حياتها أصبحت اقصر, ومن التغيرات أيضا إحلال

التكنولوجيا مكان القوى العاملة والمعرفة بدلا من ملكية الأصول(Ireland And Hitt, 1999). إذن تتجه المؤسسات بشكل أكبر إلى السوق العالمي, وعلى المؤسسات أن تتبنى منهجا إداريا وممارسات إدارية تتعايش مع ذلك, ومن تلك الممارسات فرق العمل والمساهمة في تطوير الإنتاجية والجودة وإدارة التكلفة مما يساهم في بناء الميزة التنافسية (Frankforter and Christensen, 2005), وهناك تحول آخر طرأ على مفهوم فرق العمل حيث تحول هذا المفهوم إلى ما يسمى بقدرات وموارد المؤسسة الفريدة (Ireland And Hitt, 1999). بالإضافة إلى تلك الممارسات, على المؤسسات أن تتبنى استراتجيات التطوير المستمرة لتطوير خطط المنافسة التي تركز على أنشطة معينة تزيد من ربحية تلك المؤسسات مثل التوسع في المنتج والمبيعات وزيادة الجودة وتقليل التكلفة (Surendra and Zabihollah, 2006). فكان السوق والمنافسة من أهم عوامل التحول الإداري من أجل التكيف مع المستجدات السوقية وتحديات المنافسة.

- **العوامل الاجتماعية والثقافية**

يعتبر المجتمع الذي تعيش به مؤسسات الأعمال ونمط الحياة السائد, من المحركات الأساسية أيضا لعملية التحول (Pendlebury *et al*, 1998)، حيث تشهد البيئة الأجتماعية تغيرا مستمرا في القيم والمعتقدات التي يتبناها المجتمع مثل قضايا البطالة و نظافة البيئة والقضايا الأخلاقية، وهذا حتم على المؤسسات أن تدخل هذه القيم في أنظمتها لتصبح بالتالي مؤسسات اجتماعية سياسية بالإضافة إلى كونها اقتصادية, إذن أصبح لزاما على المؤسسات في المجتمعات الحديثة أن تتصف بالمرونة والتكيف لكل المتغيرات المحيطة مما يتطلب التغير في نظرة المؤسسة تجاه نفسها والى الدور الذي تلعبه في المجتمع وبالتالي تقع المسؤولية الكبيرة بهذا الشأن على إدارة المؤسسة, حيث إن تحول المؤسسة من مؤسسة اقتصادية إلى مؤسسة

اقتصادية/ سياسية / اجتماعية يتطلب اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من التعقيد, فظهرت الحاجة إلى التعاون مع فئات المجتمع المختلفة التي تتطلب التغير في تصرفات وسلوكيات المدراء في المستويات المختلفة (المغربي، 2001).

ولا بد من الإشارة هنا ومن وجهة نظر الباحثة إلى أهمية البعد الاجتماعي وخاصة مع التزايد الكبير والتسارع غير المسبوق في التصدي لمشاكل المجتمع والبيئة الطبيعية ومشاكل التلوث والفقر والبطالة والانحباس الحراري, فتبرز أهمية المسؤولية الاجتماعية التي تحتم على مؤسسات الأعمال القيام بالتحول الاجتماعي, فان الممارسات والقرارات الإدارية يجب أن تخدم البيئة المحيطة بالمؤسسات.

- **العولمة**

جعل النظام العالمي الجديد من العالم قرية صغيرة بفضل ثورة الاتصالات فرض واقعا جديدا مفاده أن مجتمعا من المجتمعات لا يستطيع أن يعيش منعزلا في وسط هذا العالم فلا بد من الانصهار في منظومة العولمة, ومن هنا تفرض عملية التحول نفسها من خلال ضرورة التعايش مع المجتمعات والثقافات الأخرى دون الانسلاخ عن الهوية المحلية, حيث أن العولمة تتحرك بسهولة على المستوى الكوني متجاوزة الحدود الجغرافية للدولة رابطة العالم في شكل كيان متشابك الأطراف.

ساهمت العولمة في تعميق الاعتماد المتبادل بين الدول والاقتصاديات القومية, وكذلك إزالة الحواجز بين الأسواق مما أدى إلى اعتبار المنافسة العامل الأقوى في تحديد نوع السلع التي تنتجها الدولة, وظهر ما يسمى عولمة المنافسة حيث ارتبطت العولمة بالعالمية المتزايدة للإنتاج والتوزيع والتسويق للمنتجات والخدمات مما ترتب على ذلك تبني المؤسسات العالمية

أشكال تنظيمية جديدة للإنتاج مثل زيادة استخدام العقود وتقليص حجم الموظفين, كذلك زيادة المعرفة والمهارات للوصول إلى الميزة التنافسية, والذي ساهم في ذلك تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. إذن في ظل العولمة يجب على المؤسسات أن تطبق سياسات الإصلاح و التكييف الاقتصادي والخصخصة وإعادة هندسة العمليات, وكل ذلك يستلزم إعادة التفكير بالنظم والمعايير السائدة.

وكما ظهرت أيضا الشركات المتعددة الجنسيات التي سيطرت على الاستثمار و الإنتاج والتجارة الدولية مثل (مايكروسوفت و جنرال موتورز), وهذا أدى إلى تقسيم دولي جديد للعمل حيث اعتمدت الدول النامية على الصناعات التحويلية بعكس الدول المتقدمة التي ركزت على الصناعات عالية التقنية (Yumkella *et al*, 1999)، وقد شكلت العديد من الشركات الاتحادات الإستراتيجية مع المشاركين في السوق لجني الفوائد المشتركة مثل تبادل المعرفة والموارد والاستراتيجيات التي تقود إلى التعاون والتنسيق مع الموردين والمستهلكين مما أدى إلى خلق تكامل ذات علاقة بالمنتج, فتوسع السوق و تم خلق شركات جديدة. ومنذ 1980sتحولت النظرة الإستراتيجية التنافسية من مفهوم الحماية (Protective) إلى مفهوم الميزة التنافسية من خلال الاتحادات الإستراتيجية بين مؤسسات الأعمال المتنافسة التي زادت بشكل كبير بفضل ظهور العولمة(Rasoava and Teresa, 2005).

إذن نستنتج من ذلك أن هناك تكاملا وارتباطا كبيرين بين العناصر البيئية السابقة (السوق والمنافسة والعولمة).

على سبيل المثال واجهت الولايات المتحدة العديد من تحديات العولمة في القطاعات المختلفة مما بات من الضروري مواجهة تلك التحديات بتطوير أساليب إدارية إبداعية، حيث تم التركيز على التحول في القيم الاجتماعية وتحول أيضا في الأطر الفكرية من منظمات

بيروقراطية إلى نموذج إداري متأثرا بشخصيات وعمليات الخدمات العامة المقدمة من القطاع العام, وهذا يتطلب قدرات جديدة للموارد البشرية وقيم وسلوكيات على قدر كبير من الحرفية.

إن المؤتمر الوطني للعلماء والممارسين في الولايات المتحدة في أمريكا سنة 1999 ركز على التغيرات في سياسة الموارد البشرية والإدارة للتعامل مع العولمة وهي على النحو الآتي:-

- موارد الحكومة البشرية (رأس المال البشري) يجب أن يتم تقييمها وتطويرها بحرص
- الأداء العالي يجب أن يصبح جزء مهم في ثقافة الولايات المتحدة والخدمات المدنية المقدمة منها.
- قيادة قوية سواء على المستوى السياسي أو التنفيذي.
- الشراكات مع الاتحادات والمستويات الحكومية الأخرى والقطاعات الأخرى وتركيزهم يكون على أهداف متبادلة.
- التركيز على معرفة الموارد البشرية و مهاراتهم واتجاهاتهم فالأفراد يعملون معا في منظمة واحدة يحملون ثقافات وسلوكيات متنوعة ، ولا بد من التعامل بمرونة مع هذه التعددية لانجاز المهمات الرئيسية لهم (http://unpan1,un,org).

أخيرا للاستجابة إلى سرعة وتنوع تحديات العولمة لا بد من مراجعة الطرق الإدارية، وكذلك تبني ممارسات وأدوات إدارية موائمة للتغير الحاصل، وان الإدارة تحتاج إلى معرفة الاتجاهات والأحداث ذات العلاقة خارج المنظمة، وتطور نظام ملائم للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية وكل ذلك يتطلب زيادة في التكامل الاقتصادي و الاجتماعي والثقافي مما يؤدي بالنهاية إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية بأقل الموارد.

ومن الأمثلة على استجابة الشركات الصناعية للتحولات البيئية الخارجية, مؤسسة برايس ووتر هاوس كوبرز وهي مؤسسة أمريكية كبيرة ومعقدة ولكن كما قال مديرها التنفيذي جيمس شيرو أنهم استطاعوا خلال سنتين أو أكثر أن يحدثوا تغييرات جذرية في الشركة, ومن أهمها اندماجها مع شركة كوبرز لايبراند, ومن ثم توحيد الشركتين بصورة متكاملة, وبسبب السرعة في تبدل المناخ التجاري قاموا بإعادة هيكلة الشركة الجديدة بتقسيمها إلى وحدات تجارية مستقلة, لأنهم وجدوا أن ذلك يلبي احتياجات عملائهم بشكل أفضل (شيرو, 2001).

وعليه فما زالت استجابة المنظمات المحلية في الدول النامية بطيئة مقارنة مع المنظمات العالمية المتطورة. وإن أي مبادرة نحو التحول الإداري في البيئة المحلية مثل الأردن لهي جديرة بالاهتمام وتسليط الضوء عليها ودراسة إمكانية اعتبارها نموذجا للاستفادة منه في شركات أخرى محلية.

مقومات التحول الإداري الناجح

إذا أرادت مؤسسات الأعمال جني فوائد الفرص الجديدة, والديمومة في البيئة التنافسية، فعليها أن تمارس التحول الإداري بنجاح، وهذا يتطلب تبني نموذجاً تحويلياً متكاملاً وامتلاك رؤية ثاقبة, والقائم على ذلك هو العنصر البشري فلا بد من إجراء تحولات في هذا الاتجاه أولا .

إن أفراد المؤسسة سواء كانوا موظفين أو مديرين أو قادة لهم مهمات وأدوار معينة يشارك كل منهم من خلالها في عملية التحول, فالمدراء يشرفون على الموظفين ويقوموا بأجراء أي تغيير في النظام الحالي للعمل الذي يجب على الموظف البدء بالعمل من خلاله بجد وذكاء(Kumar, 2003) .

وان مقومات التحول الصحيح تتمثل في: الهيكل التنظيمي والقيادة وخلق المعرفة والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية وأخيرا الرؤية التي تعتبر المرشد الأساسي لجميع العناصر السابقة.

- **الرؤية (The Vision)**

إن تبني رؤية إستراتيجية واضحة هي من أهم الخطوات لتحقيق تحول حقيقي لموظفي مؤسسات الأعمال لما لها من أهمية في تحقيق الأهداف طويلة المدى (Scheiner, 2003).فالرؤية الجيدة تخلق الالتزام اتجاه العمل وتطبيق شيئ جديد في حياة العاملين وتؤسس معيار للتميز والإبداع فهي جسر بين الحاضر والمستقبل (Espej *et al*, 1996)،وكما تنبع أهمية الرؤية أيضا من كونها المرشد الأساسي للمعنيين بالتحول الإداري منذ بداية عملية التحول حتى آخر مرحلة فيها, فهي تبدأ من تحديد المشكلة (الحاجة للتغيير) والحل لهذه المشكلة وأخيرا الوسائل التي يجب إتباعها للوصول إلى تلك

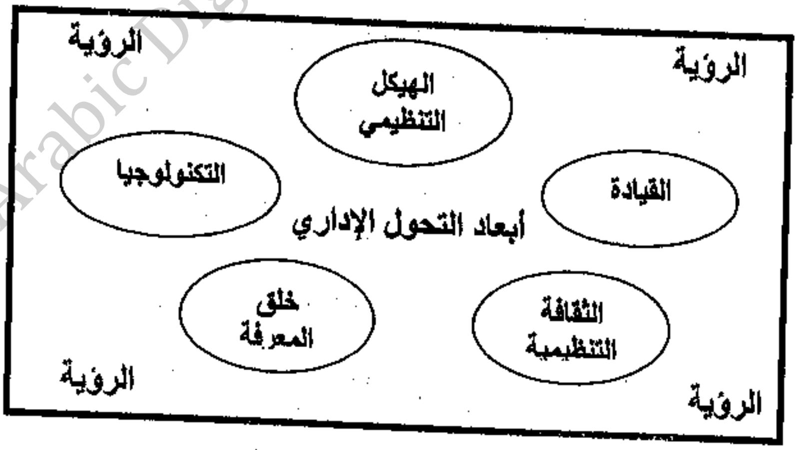
الحلول أو الأهداف, أذن تعتبر الرؤية بمثابة المنارة لتحديد السبل اللازمة للتحـول, وأسـباب التحول والفوائد التي ممكن أن تنجم عنها (Pendlebury *et al*, 1998) . فالرؤية من وجهة نظر الباحثة هي المنارة التي ترشد قادة المنظمات إلى بر الأمان فـي بيئـات يكتنفهـا الغمـوض والاضطراب وحالة عدم التأكد.

إن الرؤية في القرن الواحد والعشرين هي الرؤية العالمية للشركة بان تصبح أفـضل شركة متميزة ذو تكنولوجيا عالية, ومن أجل الوصول إلى ذلك لا بـد مـن النمـو العـالمي (Global Growth) أي التوسع عالميا بحيث لا نبقى محصورين ضمن إقليم معـين و توزيـع وتصنيع المنتجات التي تسمح للشركات أن تكون الأكثر نجاحا في العالم مما يشعر المـواطن انه يعمل كعضو في المجتمع فيسعى أن يخدمه بالشكل الأفـضل, بالإضـافة أنهـا تـساعد الموظفين في مؤسسات الأعمال على تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات والأعمال لتحقيق الهـدف النهائي للمنظمة, فهي تمكنهم من توسعة مداركهم مما يساهم في تبادل المعرفة فيمـا بيـنهم (Ireland and Hitt, 1999).

وترى الباحثة أن الرؤية التي يجب أن تتبناها المؤسسات هـي الرؤيـة المـشتركة (Shared Vision) التي تجمع بين قيم و اتجاهات والأهداف التي يقوم عليها العمل في المؤسسة الذي يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية فيه. ولبناء الرؤية المشتركة لا بد بدايـة مـن التشجيع على بناء الرؤية الشخصية التي تحتوي على القيم والأبعـاد ذات العلاقـة بالعائلـة والمنظمة والمجتمع وحتى العالم, ولا يمكن لأي شخص أن يجبر الشخص الآخر على تبنـي رؤيته الخاصة به, ولكن هناك أفعالا ايجابية معينة من شأنها أن تخلق مناخا صحيا يشجع كل فرد أن تكون له رؤيته الخاصة به ومن ثم التبادل بين الأفكار والقيم بين الأفراد للوصول إلى الرؤية المشتركة بوجود قيادة فعالة تساعد على ذلك (Senge, 2006).

نستنتج من ذلك أن الرؤية هي صميم عملية التحول الإداري ورائدها, فلا نستطيع أن نقوم بالتحول والتجديد بشكل سليم بدون نظرة مستقبلية نحدد من خلالها صورتنا التي سنكون عليها في المستقبل و ما هو مستوانا في المستقبل و ما هي قدراتنا وماذا سنحقق في المستقبل (عشر سنوات من الآن على سبيل المثال) أو على المدى الطويل, ولا يمكن رؤية أنفسنا في المستقبل بدون رؤية أنفسنا الآن لكي نحدد خارطة الطريق التي ستقودنا إلى ذلك المستقبل.

كما انه يجب على المؤسسات أن تتبنى نموذجا تحويليا متكاملاً ينصب اهتمامه على التنظيم والعنصر البشري والبيئة الخارجية. إن هذا النموذج يتضمن العديد من العناصر ولكن من خلال هذه الدراسة سيتم التركيز على أهم الجوانب التي تبنتها مؤسسات الأعمال الأردنية التي مارست عملية التحول الإداري في القطاعات المختلفة، وقد أعدت الباحثة الشكل (3) لتوضيح تلك الأبعاد:



الشكل 3: النموذج التحويلي

إعداد الباحثة

- **الهيكل التنظيمي (Organizational Structure)**

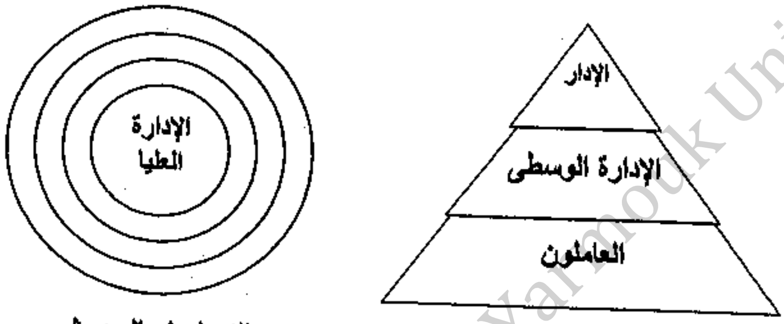
يعد الهيكل التنظيمي من العناصر الهامة التي من الضروري أخذها بعين الاعتبار عند ممارسة التحول, حيث أنه يدل على كيفية تنظيم العلاقات وفرق العمل ويظهر أبــرز ملامــح الثقافة والوظيفة والقيادة (Lloyd, 2007), علما وكما أشرنا سابقا أن مؤسسات الأعمال تعــيش في بيئة متغيرة لا بد من التعايش معها، خصوصا أن الحفاظ على هوية المؤســسة يتطلــب التكيف مع البيئة، وأن التكيف يتطلب التغير وهذا التغير يتطلب منظمة تمتلك هيكلاً تنظيمــا مرنا يمكنها من هذا التغير. والمنظمات بحاجة إلى هيكل تنظيمي يتميز بالاستقلالية والقــدرة على حل المشاكل داخلياً (Espejo et al, 1996).

إن التحول في الهيكل التنظيمي هو انعكاس للتحول الإداري الذي يتــضمن تحــولات تنظيمية مختلفة, وأن تحول التنظيمات المؤسسية من الأشــكال والتنظيمــات الهرميــة إلــى التنظيمات الأفقية وغير الأفقية التي تخدم رسالة المنظمة بات أمرا في غاية الأهميــة لنجــاح التحول الإداري, وأن المنظمات التي تتبنى الشكل التنظيمي الهرمي البيروقراطــي ســيكون التحول فيها أمر في غاية الصعوبة للأسباب الآتية:-

- عدم إطلاع صانعي القرار في قمة الهرم الأداري على العمليات اليومية.
- لا يوجد بها روح المغامرة والإبداع.
- يحمي التسلسل الهرمي البيروقراطية والإحساس بالخصوصية بين المــوظفين مما يقلل التعاون بينهم حيث انه لا يسهل العمل الجماعي, بحيث تسيطر هنــا التسلسلية على الثقافة مما يدفع المنظمة نحو العمل غير المركزي والذي تتمتع به الوحدات الفردية باستقلالية اكبر, إذن فالهيكل التنظيمي قد يعرقل تحقيــق

الرؤية والهدف المنشود مما يقلل من حماس الموظفين اتجـاه العمـل (بيـر، 2006).

لقد انتهى البناء الهرمي للقيادة, واتسع النطاق الدائري لها, ولم تعد الإدارة علوا بـل انتـشارا (الشريف، 2004). كما هو موضح في الشكل (4):



الشكل 4: أشكال الهيكل التنظيمي

المصدر: (الشريف، 2004. ص. 52)

تخالف الباحثة ما أكد عليه شريف فيما يتعلق بانتهاء البناء الهرمي, حيـث مـا زال الكثير من المنظمات تعتمد هذا الشكل التنظيمي, ولكن ممكن القول أن هذا الشكل التنظيمي لم يعد مناسبا الآن في ظل الظروف المتغيرة, فلا بد أن تتبنى مؤسسات الأعمال شكلا تنظيميـا مرنا لتلك الظروف.

لكن ما أكد علية Toffler(1998) بناء على وجهتي نظر هاندي وسـينجي, حيـث اعتبر هاندي أن البيئة الخارجية مليئة بالتناقضات والمفاجآت التي لا بد أن نعرفها ونديرها ونتعايش معها.

وعلينا أن نقبل هذه التناقضات (Paradoxes) ونوازن بينها, فالمنظمات من وجهـة نظره ممكن أن تكون مركزية ولا مركزية, عالمية ومحلية, وأن يعمل الأفـراد بـشكل مستقل ويعملون ضمن مجموعات في نفس الوقت. إذن ما يقصده هاندي هو كيفية التكيف

مع بيئة متناقضة متغيرة, والمهم في ذلك أن نتعلم كيفية الموازنة بين تلـــك التناقـــضات وليس الاختيار بينها. أما من وجهة نظر بيتر سينجي فقد ركز على فرق العمل وأهميتهـــا حيث أكد أن الأفراد والمجموعات الصغيرة من القادة لهم تأثير كبير على الكيفيـــة التـــي تعمل بها المؤسسة وكيف ستستمر بالعمل في المستقبل من خلال تبنيهم لأفكار أصـــبحت متجذرة في مؤسساتهم (Toffler, 1998).

إن الهيكل التنظيمي هو بطبيعته انعكاس للنظام والثقافة التنظيميـــة الـــسائدة فـــي المنظمة سواء كان نظاما رسميا أو غير رسمياويعد الهيكل التنظيمي الاجتمـــاعي (غيـــر الرسمي) للمنظمة محصلة مساهمات كل الأعضاء لتحقيق أهداف المنظمة, وتتضمن أيضا التفاعلات والعلاقات غير الرسمية بين الموظفين في نفس المنظمة لإشباع متطلبات الزبائن في البيئة الخارجية الذين يعتبرون الداعم الأساسي لبقائها أو استمرارية وجودها فيجب أن تقلل من الرسمية بحيث لا نبقى محصورين ضمن قوانين وإجراءات ذات معايير محـــددة تقتل روح الإبداع والابتكار وكذلك المرونة في الاتصال, حيث يكون هناك العديـــد مـــن القـــوانين والقواعـــد التنظيميـــة التـــي تحكـــم ســـلوك الموظـــف (Robbins, 1990 and Dessler, 1986).

إضافة إلى ذلك إن من أبرز التحولات التي حدثت في السبعينات حتى هذا اليـــوم هي التوجه نحو هياكل تنظيمية منبسطة, التي حلت العديد من المشاكل الذي كـــان ســـببها وجود مستويات متعددة بين العامل والمشرف مما يعيق عملية اتخـــاذ القـــرار. والتحـــول الآخر هو تصميم هياكل تنظيمية موجهه نحو أهدف الشركة (المخرجات) وليس بناء على تقسيم العمل الذي يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وعدم التوافق وغيرها من المشاكل, فـــلا

بد من تصميم فرق العمل, بالإضافة إلى أهمية تعيين مشرف واحد لمتابعة عمل هذه الفرق والتنسيق بينها(Lloyd, 2007).

تؤكد الباحثة أخيرا على أهمية وضرورة التحول من الهياكل التقليدية إلى الهياكل الحديثة ودور ذلك في مواكبة التحولات الإدارية الأخرى التي سيتم ذكرها لاحقا, ومن ضمنها خلق المعرفة.

- **التنظيم وإدارة المعرفة:-**

يرى(1995) Nonaka أن النموذج الأمثل والأنسب لبيئة خلق المعرفة هو التنظيم الذي يبدأ من الطبقة الوسطى من الموظفين- ثم الطبقة العليا – ثم الطبقة الدنيا (Middle-Up- Down) وقد أكد Nonaka أن ذلك يتجلى عملياً من خلال ما أسماه منظمة متعددة المحتوى (Hypertext Organization) والتي تمكن من خلق المعرفة بكفاءة واستمرارية.

ويقول أن المؤسسات في القرن العشرين من حيث التنظيم كانت تتذبذب مابين نوعين من التنظيم وهما التنظيم البيروقراطي (Bureaucracy) وتنظيم قوى العمل (Task Force)، و كلاهما لا يصلح لخلق المعرفة (Knowledge Creation) ولكن دمج كلا النوعين يشكل البيئة الأمثل لذلك, واستدل بذلك على تنظيم الجيش الأمريكي الذي يعتمد على البيروقراطية في وقت السلم وعلى فرق العمل في وقت الحرب. إن سر انتصار الجيش الأمريكي على الجيش الياباني في الحرب العالمية الثانية يكمن في التنظيم المؤسسي المدمج لكلا النوعين وهما فرق العمل والبيروقراطية على عكس الجيش الياباني الذي كان تنظيمه بيروقراطياً فقط على حد تفسير نوناكا.

يتميز التنظيم البيروقراطي الذي يعود عهدة إلى ماكس فيبر في القرن التاسع عشر بأنة يعمل في الظروف المتوازنة, لأنة يعزز المراقبة والتنبؤ بالنسبة إلى نشاطات معينة للمنظمة, كما أنه أي التنظيم البيروقراطي رسمي ومتخصص ومركزي ويعتمد بشكل واسع على المواصفات القياسية في إجراءات العمل فهو مناسب جداً للعمل الروتيني, بينما التنظيم القائم على فرق العمل فهو مرن وحيوي وتشاركي وبالتالي يمكن تبنيه لأن الأشخاص في ظل هذا التنظيم يعملون بإطار زمني محدد لتنفيذ هدف محدد, ولكن لا يمكن في ظل هذا التنظيم أن يتسنى نقل المعرفة بشكل دائم ومتواصل.

لما تقدم وتماشياً مع متطلبات الإدارة الحديثة فان الجمع مابين فعالية التنظيم البيروقراطي ومرونة التنظيم القائم على القوى العاملة يؤدي إلى جو من خلق وتبادل المعرفة, لذا فقد تبنى Nonaka ما يعرف بالهيكل متعدد المحتوى (Hypertext Structure) والذي تم تطويره من علم الكمبيوتر حيث إن هذا التنظيم يتكون من عدة طبقات بينما التنظيم التقليدي يتكون من طبقه واحده.

تتكون منظمة متعددة المحتوى (Hypertext Organization) من طبقات متداخلة تتكون عادة من نظام العمل (Business System) وفريق العمل وقاعدة المعرفة(Knowledge Base), ففي الطبقة الأولى أو المستوى الأول وهو نظام العمل تتم فيه جميع الأعمال الروتينية للمنظمة أي هو الكيفية التي يؤدى بها العمل, و يشكل الجسم الهرمي للمؤسسة, أما الطبقة العليا وهي فريق العمل فان العاملين يتشاركون بمجموعه من النشاطات التي تسهل تبادل المعرفة بينهم, بينما في قاعدة الهرم وهي قاعدة المعرفة فهي الأساس للمؤسسة ككل حيث يتم فيها تخزين العلوم المختلفة التي يتناقلها العاملون فيما بينهم.

مثل هذا التنظيم بلا شك يصلح للمجتمعات المتحولة وهذا ما حدث فعلا لـدى شـركة (كاو KAO) اليابانية والتي استطاعت أن تتحول من شركه تصنع الأجهزة المنزلية إلى مواد التجميل والأقراص المدمجة من خلال التنظيم التحولي الذي تبنته لتنقذ نفسها مـن الانهيـار، وبذا استطاعت أن تخرج بمنتجات جديدة ناتجة عن خلق المعرفة لتستعيد قوتها مـره أخـرى (Nonaka and Takushi, 1995).

ومن هنا تظهر أهمية إعادة هيكلة المؤسسات أو تنظيمها, حيث أن الـنظم والهياكـل الجديدة هي انعكاس للقيم التحويلية التي سيتم ذكرها لاحقاً مثـل التفـويض الإداري والعمـل الجماعي. وان التحول في الهيكل التنظيمي يتم جنبا إلى جنب مع التحولات الأخـرى مثـل التحول في القيادة (القيادة التحويلية).

- **القيادة التحويلية (Transformational Leadership)**

تعتبر القيادة من أكثر العناصر تأثيرا على نجاح عملية التحول الإداري لكون القائد هو المسؤول عن جميع العناصر الأخرى في النموذج التحويلي, فهو الذي يضع الاسـتراتيجيات ورؤية المنظمة والهيكل التنظيمي و يخلق مناخا يعتمد على الإبداع وخلق المعرفة و يساهم في خلق ثقافة تنظيمية موائمة لتغيرات البيئة الخارجية, والقيادة المعنية هنا هي القيادة التحويليـة التي توفر لنا القائد الإستراتيجي العالمي في رؤيته وإستراتيجيته التي يضعها.

تتمثل القيادة بالأفراد الذين يؤثرون بأفكار ومشاعر الآخرين القـادرين علـى خلـق التفاعل الحقيقي معهم, ممـا يـؤدي بالنهايـة إلـى التحـول الحقيقـي فـي مؤسـساتهم. وتبرز أهمية القيادة أيضا من خلال نظريات القيادة الحديثة التي تعتبر انعكاس لتغير ملمـوس في القيادة في العالم, حيث أن القادة في النظريات التقليدية هم القمة فـي منظمـات الأعمـال

والدول والمجتمعات ولو لم يتمتعوا بمهارات معينة يتمكنوا من خلالها من تطوير منظماتهم ودولهم, ولكن التطورات التي حدثت أدت إلى ضرورة تمتع القائد بمهارات وسلوكيات معينة سوف نأتيها لاحقا. كما ظهرت مسميات أخرى لمفهوم القيادة وهي الذكاء العاطفي والقيادة الموثوقة (Authenticity Leadership) (Mannarelli, 2006).

إن التطور والتحول الذي طرأ على القيادة كنظرية وتطبيق كان تجاوبا مع التطورات والتغيرات في البيئة الخارجية. ومن أبرزها المنافسة في الاقتصاد العالمي في القرن الواحد والعشرين التي وكما ذكرنا سابقا أنها معقدة ومليئة بالتهديدات والفرص التنافسية, فتظهر هنا حتمية ممارسات القيادة الإستراتيجية التي تعزز أداء الشركات وموقفها من البيئة التنافسية, وهذا يؤكد أن القيادة هي من المصادر الأساسية للميزة التنافسية (Ireland and Hitt, 1999). والجدول الآتي يوضح أهم التطورات التي حدثت على الممارسات القيادية ما بين القرن العشرين والقرن الواحد والعشرين:

جدول (2-1)

ممارسات القيادة الإستراتيجية

ممارسات القرن العشرين	ممارسات القرن الواحد والعشرين
التركيز على المخرجات والعمليات	التركيز على المخرجات
يسعى للحصول على المعرفة مع الفائدة	يسعى للحصول على المعرفة فقط
السعي لتعزيز الإبداع لدى العاملين	قيادة الإبداع
سيطرة الهرمية على العمل	سيطرة العلاقات الاجتماعية على العمل

Source:(Ireland and Hitt, 1999.p.54)

تتمثل القيادة التحويلية في القدرة على نقل المنظمات إلى مستويات متقدمة من خلال إتباع القائد لتقنيات معينة يؤثر من خلالها على التابعين, بحفزهم وبتمكينهم من تأدية وظائفهم لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي يشعرون بالثقة والولاء والاحترام لقائدهم, وبالطبع ينعكس كل ذلك على إنتاجية المنظمة ووضعها في السوق(Smythe, 2005). خصوصا إن المنظمات عبارة عن مجتمعات والأفراد هم مواطنون أكثر من كونهم موظفون يشتركون معا لتحقيق أهداف تلك المنظمات, إن هؤلاء المواطنين هم رأس مال بشري يساهمون في تطوير وخلق المعرفة بتفكير استراتيجي خلاق وقبول سريع للتغيرات التنظيمية وان كانت على درجة كبيرة من الصعوبة, والذي يساعد في ذلك وجود قيادة استراتيجيه, فالقائد الاستراتيجي لديه القدرة على تشكيل ثقافة المؤسسات بطرق تنافسية بحيث يكون ثقافة تنظيمية صحية ملائمة للتغيرات والتحديات البيئية, وكذلك تأسيس نظام رقابة تنظيمي متوازن, فالقائد الاستراتيجي يجب أن يكون منفتح وخلوق وثقة (Ireland and Hitt, 1999), وأن القادة الفاعلين هم الذين يضعون القواعد في بنية التحول من خلال استكشاف طاقات الموظفين بعد تقييمها فالقائد يعرف أنهم سوف يلعبون دوراً رئيسياً أم لا في تنفيذ التحول المفروض (بيشوب, 2002).

حتى يكون القائد ناجحا وفعالا فعليه أن يتمتع بمعرفة ومهارة ويطبق العديد من التقنيات لترجمة تلك المعارف والخبرات إلى الواقع، وحسب رأي Montgomery and Michael (2006) فأن القائد الفعال هو الذي يركز على الصورة الكلية للمنظمة من خلال تركيزه على عدة أمور من أهمها:

- خلق رؤية واضحة
- تطوير وتنفيذ استراتيجيات للوصول إلى التغيرات التي تؤدي بالنهاية إلى تحقيق تلك الرؤية

- إيصال الرؤية للموظفين
- الأخذ بعين الاعتبار رغبات وفوائد أصحاب المصالح في البيئة الخارجية (Montgomery and Michael, 2006)

وهذا ما أكد عليه Mannarelli (2006), كما أنه ركز على أن القائد يجب أن ينظم هياكلا لتنفيذ تلك الرؤية, مبينا أهمية إيصال الرؤية للتابعين مما يؤدي إلى التفاعل بينهم وبين القائد فيصبح العمل ليس فقط مجرد وظيفة وإنما طريق للانجاز الذاتي وبالتالي تقدير الذات. كما أنه من الضروري أن يمتلك القائد إدراك ذاتي, لأنه إذا لم يستطع القائد أن يدير نفسه بداية فكيف سوف يقود الآخرين, ويكون هذا الإدراك عن طريق مراجعة القائد للخبرات والمواقف السابقة للتعلم منها (Mannarelli, 2006).

إذن النظرة التكاملية لدى القائد برأي الباحثة تكون منصبة على العوامل المختلفة في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وعلى صياغة وتصميم نظام متكامل وديناميكي يلائم تلك العوامل المتغيرة, وترى الباحثة أيضا أن القادة المنشودين هنا هم الذين يتبنون بالدرجة الأولى أطر عمل قيمة يستطيعون من خلالها التعامل مع توقعات المساهمين أو المستهلكين والتفهم لثقافات وأعراف و فرص واحتياجات المؤسسات التي يديرونها.

ومن جهة نظر أخرى فقد ظهر مؤخرا من يرى في القيادة أبعاد وخصائص غير مألوفة, حيث يؤكد لنا(2005) Collins مفهوم القائد المتميز الذي يستطيع أن ينقل مؤسسته من مكانه عادية (جيدة) إلى مكانة رائعة من خلال عدة سمات يتميز بها وقد لخصت الباحثة هذه السمات في الجدول رقم (2-2):

جدول رقم (2-2)

خصائص القائد المتميز

التواضع الشخصي personal Humility	الرغبة بالعمل والحرفية professional will
إظهار صفة التواضع والبعد عن التبجح	يخلق نتائج رائعة وممتازة، محفز واضح للارتقاء من الجيد إلى العظيم
يشارك بالنجاح والطموح ولا يحتكره لنفسه	لا يساوم ولا يفاوض على ما يجب فعله لتقديم نتائج جيدة طويلة المدى مهما كانت صعوبتها
ينظر إلى المرآة وليس للنافذة ليتحمل مسؤولية الخطأ، ولا يلوم الآخرين ولا العوامل الخارجية أو الحظ السيئ في حالة الفشل	ينظر للنافذة وليس للمرآة وإلى الحظ الجيد لنجاح الشركة والى الآخرين والى العوامل الخارجية في حالة النجاح
	يضع مقاييس ومعايير لبناء شركة عظيمة

Source:(Collins, 2005.p. 20-29)

ترى الباحثة أن تواجد مثل هذه الصفات النموذجية في القائد تجعله قادرا على مواجهة كل الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة وممارسة التحول الإداري بنجاح, ولكن هذه الصفات من الصعب توافرها معا في شخص واحد فالبحث عن تحول قيادي متكامل هو شيء من الخيال.

وهناك العديد من الأبعاد الهامة التي يجب تبنيها من قبل القادة لممارسة تحول حقيقي متكامل وأبرزها:

- **التمكين (Empowerment)**

إن التمكين هو السماح للموظف أن يثبت ذاته وأن تكون له حرية التصرف والإبداع, وكذلك شعوره بقيمته وقيمة عمله من خلال تفويض الصلاحيات له واحترام وجهة نظره (ملحم، 2006).

ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين من خلال أسلوبين:

1. تقسيمهم إلى مجموعات صغيرة كي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها.

2. مناقشة المواقف المختلفة، لإكساب العاملين المهارة والقدرة على دراسة مشاكلهم في الأقسام المختلفة (عبوي, 2006).

إن للتمكين أهمية واضحة في تحول المنظمات وهذا ما أكد عليه ملحم(2006) حيث وضح أن التمكين يؤدي إلى زيادة ولاء العاملين للمنظمة الذي ينعكس إيجابا على إنتاجيتهم وبالتالي إنتاجية وربحية المنظمات, وكذلك زيادة الجودة للخدمات المقدمة, وكل ذلك يؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد, لأن الموظف الممكن يمتلك صلاحيات ومسؤوليات وقدرة على عملية اتخاذ القرار لما يتمتع به من مهارات وخبرات قد اكتسبها بفضل تفويض الصلاحيات له, وهذا يساعد على خلق مناخ تنظيمي أساسه الإبداع فيكون الموظف أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المؤثرة على مهامه وأهدافه فلا يكون هناك مقاومة للتغيير من قبله (ملحم، 2006). وأن هذا التمكين بدوره يؤدي إلى وجود جماعة عمل قوية ذات رؤية مشتركة موحدة تعمل من أجل تحقيق المهمات المطلوبة من الأفراد (ويلسون, 1999).

إن المسؤول عن ذلك هو القائد, الذي يجب أن يبدأ بتغيير ذاته ثم تغيير الآخرين فالتغيير يبدأ من الداخل ثم إلى الخارج (ملحم، 2006), وهذا ما أكده (Aiken And Keller, 2007) حيث اعتبر أن القائد نموذج للتابعين في تصرفاته وأفكاره فيبدأ التحول فرديا بحيث يخلق بيئة من الإبداع والدعم لعملية التحول من خلال فرق عمل

منتمية ومؤمنة بأهمية التحول, بالرغم من أن نجاح عملية التحول من وجهة نظرهما لا تتطلب نموذجا منفردا أي أنها ليست محصورة بشخصية القائد فقط, وإنما تعتمد على قدرات المنظمة وطبيعة التحول (Aiken and Keller, 2007).

وترى الباحثة في ذلك أن القائد يجب أن يتمتع بالذكاء و يتفهم الموظفين ويؤثر عليهم بحيث يؤمنوا بمبادئه واعتقاداته, فيكون الانخراط من قبلهم في العملية التحويلية دون مقاومة, أي أن عملية التغيير تكون من الداخل, كذلك الذكاء العاطفي الذي يسيطر القائد من خلاله على عواطفه ومشاعره ويضبط انفعالاته مع المرؤوسين مما يؤثر إيجابا على تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة.

ومن أهم خصائص القائد التحويلي وقادة التمكين تحفيز المرؤوسين أو التابعين بطريقة غير عادية, وهذا ما سنحاول التركيز عليه فيما يلي:

- **التحفيز (Motivation)**

من المتعارف عليه انه عند ذكر مفهوم التحفيز يبرز مفهوم القيادة لما لهما من ارتباط وثيق وذلك من خلال نظريات القيادة المتعلقة بالتحفيز, وتنظر الباحثة من خلال هذا السياق إلى هذا الارتباط من نواحي عدة مرتبطة بشكل أساسي بالتأثير الناتج عن هذا الارتباط على نجاح عملية التحول الإداري التي تعتبر القيادة وكما ذكرنا سابقا أنها العنصر الرئيس فيها.

إن التحفيز هو مجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تدفع الموظف للقيام بعمل معين, أي أنها تحدد سلوكه وكيفية المحافظة على هذا السلوك (Fry, 2003).

إن المنظمات تتغير بتغير سلوك الأفراد, وكون الأفراد أحيانا لا يحبون التغيير فإن هذا يتطلب إستراتيجية قيادية معينة وهيكلا تنظيميا لتفهم أهم المحركات الأساسية التي تدفع الفرد

للتغير, ومن هذه المحركات على سبيل المثال الانجاز والسلطة, وكما أبرز Kelner (2000) أن التحول ينفذ من خلال سلوكيات الأفراد وأفعالهم وأن هذا السلوك بحاجة إلى تحفيز للعمل بشكل أفضل, إذن تظهر هنا حتمية السيطرة على السلوكيات الفردية المؤدية إلى السيطرة والتحكم على التحول التنظيمي, ويكون ذلك من خلال تبني نموذج متكامل يأخذ بعين الاعتبار الاختلافات التحفيزية المتعددة للأفراد التي تؤدي عدم السيطرة عليها إلى التعقيد (Kelner, 2000), ولا بد للقادة من إدراك أهم العوامل المؤثرة على التحفيز وهما نوعان: منها ما هو متعلق بالعمل مثل المشاركة ومكافئة الجماعة وبناء فرق العمل, ومنها ما هو متعلق بالشركة وهي الرؤية المشتركة والرسالة المشتركة والاتصال وغيرها من العوامل (Loverde, 2000).

ولا بد أيضا من استخدام أدوات تطويرية أو أيجاد طرق جديدة للقيام بالأعمال, كما أن القيادة الإستراتيجية الفعالة تفرض على القادة أن تكون المهمات الموكلة من قبلهم إلى التابعين متلائمة مع نوعين من الحوافز وهما: الحوافز الضمنية (Motives) حيث يشعر الأفراد إما بالإحباط أو الإشباع العاطفي, والنوع الأخر الحوافز الصريحة (Values), وهي الاعتقادات والقرارات المدركة لدى الأفراد (Kelner, 2000), وكما يبرز متطلب آخر لنجاح التحفيز وهو وجود ثقافة تنظيمية واجتماعية معتمدة على الحب والاهتمام والتقدير ليس فقط من قبل القائد إلى التابع ولكن بين الطرفين, فالثقافة التكيفية بحاجة إلى قيادة إستراتيجية تدعم القيم المذكورة سابقا وهي الاستقلالية والمسؤولية الفردية والمشاركة مما يؤدي إلى وجود مرونة في مواجهة متطلبات البيئة المتغيرة. ومن أجل تحفيز التابعين فلا بد أيضا من وجود قيادة ملهمة وأخلاقية تراعي العدالة والحب والأخلاق مع التابعين ومراعاة الاتصال الدائم والبقاء الروحاني معهم, إن كل ذلك يتطلب تحول تنظيمي لتبني منهج تنظيمي تعليمي يتضمن فريق عمل محفز لديه الصلاحيات لتنفيذ رؤية القادة, فالتحفيز يعكس وجود منظمات تعليمية تعتمد على الإبداع بدعم

من القيادة الروحانية التي تعتبر ضرورة من اجل التحول(Fry, 2003). وهذا ينقلنا إلى أهمية خلق المعرفة التي تعتبر من العناصر المهمة في نجاح عملية التحول الإداري.

تؤكد الباحثة هنا على أهمية المكافآت و الحوافز في خلق دافعية إيجابية لدى العاملين نحو التحول, فإدارة التحول تقتضي مشاركة العاملين في عملية التحول, علما أن مشاركتهم تحتاج إلى حفز ودفع مسبق يسبق المشاركة ويواكبها أيضا.

- **خلق المعرفة (Knowledge Creation)**

سيتم التركيز هنا على مفهوم خلق المعرفة والعوامل والظروف المساعدة على خلق المعرفة وأخيرا أهمية خلق المعرفة كإحدى عناصر التحول في المنظمات.

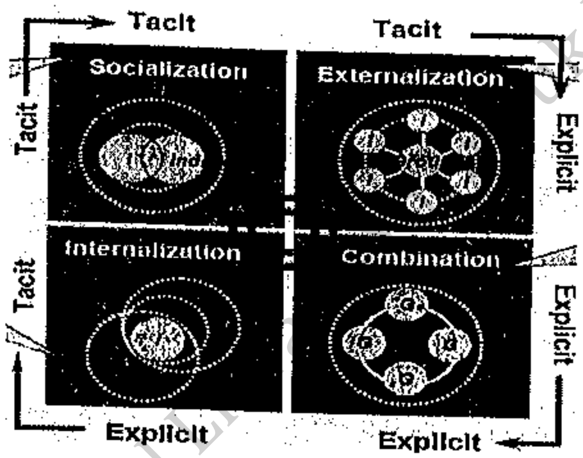
ينظر في الوقت الحاضر إلى المعرفة على أنها أصل من أصول الشركة (رأس المال الفكري) (Intellectual Capital) حيث يصعب تقليده من قبل الآخرين (Chen and Lin, 2004), وإن خلق المعرفة هي إحدى الخطوات الأساسية لنظام إدارة المعرفة, وقد انفرد الباحث الياباني Nonaka في تقديم أفضل تعريف لمفهوم خلق المعرفة الذي قام أساسا على تحويل المعرفة الضمنية (الخبرات والمهارات – know-how) إلى معرفة صريحة موثقة, وينتج عنها أربع عمليات أساسية قد تم ذكرها سابقا عند توضيح مفهوم التحول الإداري من وجهة نظر روني ليسم وهي:

- تبادل وخلق المعرفة الضمنية من خلال التجربة المباشرة. من معرفة ضمنية إلى ضمنية(Socialization).
- نقل المعرفة الضمنية من خلال الحوار. من معرفة ضمنية إلى صريحة(Externalization).

o تنظيم وتطبيق المعرفة الصريحة والمعلومات. من معرفة صريحة إلى صريحة(Combination).

o التعلم والحصول على معرفة ضمنية جديدة بالممارسة. من معرفة صريحة إلى ضمنية(Internalization).

وتتضح عمليات خلق المعرفة من خلال النموذج رقم (5) للباحث نوناكا:-



I = Individual, G = Group, O = Organization, E = Environment Learning

الشكل 5: نموذج نوناكا في خلق المعرفة

Source:(Peltonen and Lamsa, 2004. p. 4).

إن الشركة التي يسود بين أفرادها ثقافة إبتكار المعرفة (Knowledge Creating Culture) من وجهة نظر Nonaka (2006) هي التي تمارس البراجماتيه النموذجية(Ideal pragmatic) التي توائم بين عدة مركبات وهي :-

o علم الوجود (Ontology) التي تركز على الرؤية في المستقبل ولماذا نعيش.

o نظرية المعرفة (Epistemology) تركز على كيف نعرف وما هي الحقيقة.

o نظرية الإبتكار (Creation) التي تركز على كيفية تغيير الشركة ذاتها والبيئة المحيطة بها (Nonaka, 2006).

أما بالنسبة للعوامل المساعدة على خلق المعرفة في المنظمات, فأن من أبرزها نظـام الحوافز المعتمد على المعرفة. إن الحوافز بنوعيها الداخلية والخارجية تساهم بشكل أساسـي في خلق المعرفة لأن الموظف إذا لم ير أن هناك نتيجة مرغوبا بها وإشباعا لحاجاتـه, فـلا يسعى للمشاركة وتحويل معرفته الضمنية إلـى صـريحة وخاصـة ضـمن فـرق العمـل (Osterloh and Frey, 2000), وهذا ما أكده Nonaka عندما تطرق إلى أهمية التمكين كإحـدى الآليات التحفيزية للموظفين التي تمكنهم أن يمتلكوا قدرة أفضل ليعكسوا من خلالها مهـاراتهم وخبراتهم في أعمالهم والمهام التي يقومون بها (Peltonen and Lamsa, 2004).

كذلك إن الانتقال نحو مجتمع المعرفة من متطلبات المنظمة المتعلمة المرتبطة بـشكل كبير بالتحول في التفكير حول المنظمات والتنظيم, وأن ذلك يتطلب التحول من النظرة المعتمدة على الفردية إلى الديناميكية الاجتماعية القائمة أساسا على النظرة الجماعيـة علمـا أن خلـق المعرفة لا يتم إلا بالمشاركة الجماعية والتفاعل الاجتماعي, وهذا يتطلـب تـصميما هيكليـا تنظيميا اجتماعيا وطبيعيا(Organic Structure) يزيل الحواجز بين الأفراد ويمكنهم من الحوار والتفاعل والاتصال (Peltonen and Lamsa, 2004), فتظهر هنا ضرورة التكامل بين العلاقات الاجتماعية وخلق المعرفة التنظيمية(Tsoukas and Mylonopoulos, 2004) .

وهذا ما أكده Palsule and Lessem (1999) حيث ركزا على ضرورة استبدال وجود ثقافة مشتركة وفرق عمل بثقافات مختلفة لخلق وجهات نظر جديدة, و أيضا استبدال التفكيـر العقلاني والتقيد بمعايير وتقاليد محددة بالحوار والإبداع والاتصال المستمر بين الأفراد.

كل ذلك يتطلب النظر إلى المنظمات على أنها شبكة متكاملـة (Integrated Network) وهذا يعني تبني نموذج تنظيمي يسمح للشركات أن تطور قدراتها وخبراتها وربط هذه القدرات من خلال تدفقات غنية بالمعلومات وبالمعرفة وبالمصادر الأخرى, وكل ذلك لـه انعكاسـات

ايجابية على المنظمات من ناحية القدرة على تطوير قدرة تعليمية وبناء علاقات بين الأفـــراد على أساس الاعتمادية المتبادل(Palsule and Lessem, 1999) .

إن ما نادى به Palsule and Lessem ينقلنا إلى جانب آخر من متطلبات خلق المعرفـــة في المنظمات وهو ضرورة أن تكون الشركة شركة متعلمة(Learning Firm), والمقصود هنـــا أن تكون الشركة قادرة على التكامل والاتصال وخلق المعرفة التي تصبح متجذرة في ســـياقها التاريخي المتطور (Tsoukas and Mylonopoulos, 2004).

إن المنظمات المتعلمة وخلق المعرفة تعتبر الآن من النماذج المؤسسية فـــي عـــصر المعلومات وحقبة ما بعد الحداثة (Lessem and Palsule, 1999), إن المنظمة المتعلمة لا تركز على ديناميكية خلق المعرفة وإنما على تأثيرها على التغير التنظيمي, حيث أن هـــذه المنظمـــة التعليمية تحتوي على أدوات إدارية كثيرة تهدف إلى التكيف مع البيئـــة الخارجيـــة ومراعـــاة متطلبات المستهلك, وان كل منهما يعتمد على القدرات الفريدة في المؤسسة التي تعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية وهذا ما يسمى بوجهة النظر المعتمدة علـــى المـــصادر (Resource Based View), وكذلك تركز كل منهما على الاستقلالية والمشاركة وخلق الظروف المناســـبة للأفراد والمجموعات لخلق المعرفة (Peltonen and Lamsa, 2004).

إن ذلك يقودنا إلى السؤال الذي طرحه (1999) Palsule and Lessemوهو كيف يتمكن الأفراد من التعلم والتفاعل ضمن ظروف معينة ؟ وكان الجواب أنه من الـــضروري تطـــوير نماذج تعليمية مختلفة وأفكار مؤمنة بالتغيير مما يقود إلى عمليـــة إعـــادة البنـــاء والتجديـــد (Palsule and Lessem, 1999), ولا يكـــون هـــذا إلا بخلـــق مجتمـــع الممارســـات فـــي المنظمة(Community Of Practice) وهو عبارة عن هياكل اجتماعية غير رسمية تمتلك تقاليد طويلة المدى يتفاعل من خلالها الأفراد ويتصلون لحل المشاكل المختلفة من خلال ممارســـات

مشتركة, وان هذا المجتمع قد يكون ضمن منظمات الأعمال وضمن وحدات العمل و داخل حدود الشركة.

إن لهذا المجتمع أهمية كبيرة حيث أنه يساعد على تبادل وتفسير المعلومات, الحفاظ على المعرفة وتطوير ودعم الهويات المختلفة للأفراد وأخيرا إدارة الكفاءات والأشراف عليها(Peltonen and Lamsa, 2004).

إضافة إلى ذلك لا بد من وجود ما يسمى بمجموعة التعلم (Learning Group) وهي عبارة عن شبكة سياسية منظمة تدير نفسها بنفسها معتمدة على التسلسل الهرمي, ولا بد هنا من استبدال نظرتنا إلى مجموعة التعلم من كونها بسيطة وطبيعية ذات علاقة بالمخرجات إلى أنها عملية معقدة تؤثر في كيفية تعلم الأفراد (Palsule and Lessem, 1999).

أما بالنسبة للظروف التي تدعم خلق المعرفة في السياق التنظيمي من وجهة نظر الباحثين Nonaka and Takeuchi هي كما يلي:

1. تقديم معايير تنظيمية ورؤى يمكن تطبيقها وتبرر خلق المعرفة.
2. زيادة الفرص غير المتوقعة والتحفيز الذاتي للأفراد .
3. ضرورة التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية.
4. الوفرة العالمية من المعلومات التي تشجع على تبادل المعرفة الضمنية للمنظمة والرقابة الذاتية .
5. تقديم فرص لأعضاء المنظمة للتعامل مع الاحتمالات أو الطوارئ غير المتوقعة (Landry, 2000).

هذا وقد أكد Nonaka أن الشركات الناجحة هي التي تخلق المعرفة أو تحصل عليها بحيث تصبح متجذرة في المنتجات, وعندما يحدث تحول في السوق والتكنولوجيا والمنافسة

تكون هذه المنتجات مواكبة لهذه التحولات في البيئة الخارجية تحقيقا للبقاء (Chen and Lin, 2004).

وتبرز أهمية المعرفة من خلال ارتباطها الوثيق بالإبداع, فان كليهما نابع من قيم أساسية متشابهة لتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة, وكذلك يستخدم كل منهما أدوات متشابهه مثل حلقات الجودة. ومن ناحية أخرى فان خلق المعرفة يساهم في نظام المكافآت والحوافز لأنه يسمح بالمشاركة والإبداع كما أشرنا سابقا, إذن خلق المعرفة يعد من الميزات الضمنية التي تقود المؤسسة إلى التميز وبالتالي الحصول على الميزة التنافسية (Zaugg and Thom, 2003), وبالإضافة إلى ذلك إن ضرورة خلق المعرفة ناجمة عن الاستخدام الأوسع للمعلومات وتكنولوجيا الاتصالات وكذلك الاعتماد المتزايد للاقتصاد على الخدمات وغيرها من العوامل التي جعلت الأنشطة والعمليات في المنظمة تعتمد بشكل أساسي على المعرفة (Tsoukas and Mylonopoulos, 2004).

أخيرا أود التأكيد إلى أن تطوير أنظمة لخلق المعرفة في المؤسسات يكون من خلال استثمار الموارد البشرية المتاحة دون اللجوء إلى استقطاب مهارات جديدة, وإن خلق المعرفة يكون من خلال التفاعل بين الموظفين والذي يؤدي إلى تبادل المعرفة الضمنية(الخبرة) فيما بينهم مما يؤدي إلى تحويل هذه المعرفة الضمنية إلى صريحة، ونستطيع من خلال ذلك خلق واقع جديد في المؤسسة مثل منتجات جديدة ونظم إدارية جديدة ودور اجتماعي وبيئي فعّال للمؤسسة.

وكل ما سبق يعد بمثابة مقومات وأدوات للتحول الإداري, وتحول المنظمات من واقع معاش إلى واقع مرغوب ضمن معطيات وقوى ضاغطة في اتجاه التحول الإداري يكون

بهدف البقاء وتحقيق الميزة التنافسية.وتعد الثقافة التنظيمية التي سنتحدث عنها فيما يلي من أهم المقومات التي تساعد في عملية التحول الإداري.

- **الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)**

إن التحول الإداري يرتبط كل الارتباط بالأثر الذي تتركه القيم والمعتقدات والاتجاهات على مؤسسات الأعمال وقدرتها على تطوير نظم إدارية جديدة ومنتجات جديدة قادرة على التجاوب مع العوامل الثقافية والظروف الاجتماعية وكيفية مواجهتها, علما بأن كل منظمة لها ثقافة تنظيمية مختلفة عن الأخرى بحيث تمتلك قيم ومعايير معينة تقود إلى سلوك معين, وهذا يؤكد أنه لا نستطيع أن نقول أن هذه الطريقة هي الأفضل أو تلك لتصميم نموذج معين للثقافة التنظيمية في المؤسسات, فلا يمكن تأطير تلك القيم والمعايير أو إخضاعها لقاعدة أو نموذج محدد لتحويلها. كما أن الثقافة التنظيمية لمؤسسات الأعمال هي انعكاس للقيم والعادات والتقاليد والدين في المجتمع المحيط بهذه المؤسسات, فإذا أرادت تلك المؤسسات أن تجري تحولا على ثقافتها التنظيمية فيكون ذلك في إطار المجتمع المحيط بها أي التغيير يكون دون الانسلاخ عن هويتها الأساسية أي هوية المجتمع الذي تعيش به.

إن للثقافة التنظيمية مفاهيم متعددة فمنهم من عرفها أنها نتاج رموز و لغة وطقوس، فاللغة تستخدم لوصف الأحداث التنظيمية, أما الرموز فإنها توظف لتدل على المكانة والعضوية وكذلك الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد أدوارهم المختلفة فيخلقون به النسيج الثقافي للمؤسسة ويحافظون عليه (ويلسون, 1999)، ومنهم من عرفها بأنها متكاملة تشمل كل وحدات المنظمة, محددة تاريخيا فهي انعكاس لتاريخ المنظمة وأنها عنصر مشكل اجتماعيا من قبل الأفراد والمجموعات في المنظمة (Sorge, 2002).

إن للثقافة التنظيمية ثلاث مستويات هي:

- السلوك الملموس(Artifacts) الذي يتضمن الهيكل التنظيمي والعمليات والتكنولوجيا والممارسات والطقوس واللغة.
- القيم (Values) وتتضمن الاستراتيجيات والأهداف والفلسفات.
- الافتراضات (Assumptions) وهي عبارة عن الاعتقادات والأدراكات والتصورات والمشاعر غير المدركة (Nahm *et al*, 2004).

وترى الباحثة أن التحول في الثقافة التنظيمية يعني إجراء التغيير على كل المستويات السابقة, وهذا يتطلب بالطبع ظروفا معينة سيتطرق لها البحث لاحقا, وكما أن التحول في الثقافة التنظيمية يعني الانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المرغوب بدعم من الأنظمة الإدارية والهياكل التنظيمية التي تسهل عملية التحول, مستندين في ذلك على دراسة جادة للثقافة التنظيمية الحالية بناء على وجهات نظر أفراد المنظمة وبالتالي تطوير ثقافة تنظيمية جديدة (Blaha and Johnson, 2004).

في ظل الاقتصاد العالمي والمنافسة وغيرها من العوامل, وعندما تتنبأ المنظمات بتحديات مستقبلية تبدأ المنظمات بدراسة ثقافتها التنظيمية الحالية (نقاط الضعف فيها), كيفية التعامل مع موظفيها من الناحية العقلانية والناحية العاطفية, وكذلك إدراك كيفية تعايش هؤلاء الموظفين مع قيم المنظمة والنظر إلى قدرة المنظمة على تشجيع الإبداع وتشكيل فرق عمل لوضع استراتيجيات وبرامج فعالة للقيام بالتغيير المطلوب, وكل ذلك يقود إلى دعم العملية التحويلية للثقافة التنظيمية (Sanchez, 2004). علما بأن هذه العملية ليست قصيرة المدى بل أنها تستمر لسنوات متعددة, خصوصا أن الناس يحتاجون إلى وقت لإعادة تشكيل أفكارهم

الخاصة بهم في بيئة الأفكار الجديدة وان هذا لن يحدث فوريا (كارنال, 2004)ويعد التغيير الثقافي والاجتماعي من أصعب أنواع التغيير ويأخذ أحيانا أجيالا لكي يتحقق.

وتسريع عملية التحول مرتبطة بتنفيذ الإستراتيجية بفعالية ويلعب الهيكل التنظيمي هنا دور كبير حيث انه يساهم في تغيير السلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية (Blaha and Johnson, 2004), فلا بد أن نجري تحولا في الهيكل التنظيمي فيما يتعلق بالمهمات الموكلة والوظائف ونظام الرقابة على سبيل المثال.

كما يبرز هنا موضوع الاتصال الذي كان قائما أساسا من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي, فالاتصال هنا باتجاه واحد, ولكن خلال الثمانينات بدأ المديرون البحث عن سلوكيات أخرى لتطوير المنظمات فتغير الاتصال, وأصبح باتجاهين وأصبحت المعلومات تنتقل بمرونة بين الأقسام المختلفة (Frankforter and Christensen, 2005), وترى الباحثة أن هذا يشجع على بناء العلاقات الاجتماعية والتقارب الثقافي بين الأفراد من حيث القيم والمعاني, خصوصا أن العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي هي ممارسة القوة التي تحدد العلاقات بين الأفراد ودرجة الرسمية (Swanwick, 2005).

إذن الاتصال مع الأفراد هو انعكاس للثقافة التنظيمية في المؤسسات, وكما انه أداة إستراتيجية تشكل هذه الثقافات أو تعيد تشكيلها, فلا بد من مراعاة أن تكون قنوات الاتصال فعالة سواء كان وجها لوجه أو باستخدام وسائل معينة (Sanchez, 2004).

تبرز هنا ضرورة وجود قيادة تحويلية تمتلك المهارات المتطورة وتركز على تفويض القوة وممارسة اللامركزية من خلال تصميم فرق العمل التي تدير نفسها بنفسها, مما يخلق الالتزام من قبل الموظفين اتجاه العمل وبالتالي المساهمة في عملية التحول تجاوبا مع بيئة

الأعمال الديناميكية, كما تقع على القادة مسؤولية وضع استراتيجيات إعـادة تـشكيل الثقافـة التنظيمية (Blaha and Johnson, 2004).

إن أعضاء الفريق يجب أن يكونوا مدربين وعندهم ولاء والتزام لعمل الفريـق ممـا يخلق جوا من الإبداع وترك الاتصال مفتوح بين الأقسام المختلفة. بالإضافة إلى ذلك أن لفرق العمل آثار ايجابية على المنظمة مثل الرضا الوظيفي وتطور قنوات الاتصال ووقت اقل لاتخاذ القرار وتطور أيضا في شعور الموظف بالتقدير الذاتي كون كل عضو في الفريق مسؤول عن عمله (Frankforter and Christensen, 2005). إن الفردية (Individualism) من وجهـة نظـر الخضرا (1982) هي ميل الفرد إلى عدم الاكتراث بالجماعة واتخاذ القرارات التي تتعـارض مع رغبات الجماعة وتتحداها ، والفردية هي أخطر الأمراض التي يمكن أن تغـزو أي إدارة من الإدارات. وللفردية توأم أخر يلازمها, وهي الذاتية, وتعرف الذاتية (Personalism) بأنهـا النظرة الشخصية للأمور وللعالم بحيث ينظر المرء لنفسه على أنه مركز لمـن حولـه وانـه مصدر للحقيقة المطلقة وان وظيفته التي يشغلها هي ملك شخصي له لا فـرق بينهـا وبـين ممتلكاته الشخصية.

وتؤدي الفردية والذاتية إلى فقدان المؤسسية الناجمة عن تكريس فكرة الرجل العظـيم القادر على اتخاذ كل القرارات في المنظمة دون مشاركة الآخرين,وبهذا فأن المؤسسية تزدهر وتقوى عندما يكون الفرد هو الأساس وليس النظام. وغني عن الذكر هنا أن البيئة الفرديـة أو بمعنى أخر البيئة التي تنتهج فيها الإدارات النمط الفردي هي أقل البيئات صـلاحية لتطبيـق التحول الإداري, لأن تطبيق التحول يصبح مرهوناً بالفرد وهو صانع القرار فقط, وبالتـالي فان هذا الفرد وان كان صانع القرار سيخوض معركة التحول وحده, والأخطر مـن ذلـك أن زوال الشخص يعني انتهاء التحول (الخضرا، 1982), فلا يمكن أن تكون عملية التحول رهنا

لأشخاص أو أفراد تزول بزوالهم وتترعرع بوجودهم, وإنما هي مرتبطة مع نهج مؤسسي لا يقف عند حدود الأفراد وإنما يتجاوز فرديتهم وشخصيتهم.

أما بالنسبة للقيم فإنها تعكس الرغبة لدى المجتمعات باحترام الذات, وأهم القيم التي يجب أن يعتنقها القادة التحوليون هي: احترام حقوق الآخرين والوقار وإبداء الاهتمام الشديد بالآخرين وهذه القيمة تظهر جلياً بالتعامل مع العملاء (Bass and Steidlmeier, 1999)، أما من وجهه نظر **Atoom (2006)** بناء على ما قاله Lessem إن القيم التحولية الموجودة في المجتمعات المختلفة هي قيم أصيلة ترتبط كل الارتباط بالتراث المحلي والحضارة المحلية ولكن لكي نقوم بالتحول نبحث عن قيمة مشابهه موجودة في المجتمعات الأخرى ونعمل على دمجها معا كي نخرج ما هو جديد ليكون نتاج التحول متمثلا بمنتج جديد أو نمط إداري مبتكر **(Atoom, 2006)**.

وترى الباحثة أن موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الشائكة والواسعة جدا والتي لا يمكن الإحاطة بها بشكل كاف في هذا السياق، إلا أن ما يمكن الإيجاز به أن الثقافة تعد من أهم مقومات التحول الإداري، ولا يمكن لمنظمات القرن الواحد والعشرين من التحول في المجالات الأخرى سواء في الإنتاج أم في التسويق أم في التكنولوجيا أم الهيكل التنظيمي دون التحول في الثقافة التنظيمية نحو ثقافة تكيفيه قادرة على استيعاب عملية التحول بشكل بناء وفاعل.

- **التكنولوجيا (The Technology)**

تعتبر التكنولوجيا من أهم التحديات البيئية التي تواجهها مؤسسات الأعمال والتي مـن المفروض مواكبتها بحيث تبقى هذه المؤسسات على دراية تامة بأبرز التطورات التكنولوجية, حيث أن التكنولوجيا الحديثة تساعد المؤسسات بالمجتمعات المتحولة إلى تسريع عملية التحول ووضعها موضع التطبيق. وكثير من المؤسسات لا تستطيع عمل تغييرات جوهرية, من شأنها أن تدفع المؤسسة خطوات إلى الأمام بسبب نقص التكنولوجيا خصوصا ما يتعلق بتكنولوجيـا الاتصال وتداول المعلومات بالوقت المناسب الذي يمكن جميع الأفراد من تلقيها, خصوصا إذا كانت تتعلق بالمهمات المرتبطة بتقديم الخدمة للعملاء, ومثال علـى ذلـك قواعـد البيانـات (Data Base), حيث يتم تزويدها بالمعلومات أولا بأول مما يسهل عملية الاتصال الأفقي بـين الأفراد وتعزز روح الفريق بحيث تمكن جميع أعضاء الفريق من الوصول إلى المعلومات دون عوائق بل وبسرعة تفوق الاتصال المباشر, وكـذلك تمكـن القـادة مـن إيـصال رؤيـتهم واستراتيجيهم إلى الأفراد مما يخلق لديهم الوعي والدراية بالصورة الكاملة للمؤسسة.

كما أن مخزن البيانات (Data Warehousing) هي البيانات المخزنة أصلا على قاعـدة البيانات وفن استخدام المعلومات اليومية التي يتم تجميعها لتحليل العمل وبالتالي اتخاذ القـرار اعتمادا على ترتيب البيانات وكميتها فيتحقق الهدف المطلوب, إن مخـزن البيانـات يجمـع المعلومات بطريقة مختلفة عما هو متعارف عليه ضمن قاعدة البيانات, كل ذلك يظهر أهميـة هذا المخزن لأي شركة تريد أن تتعلم و تتطور (Wynkoop, 2006).

دخلت مؤسسات الأعمال عصرا جديدا من التكنولوجيا, حيث حل الإبداع محل الجهـد البشري الجسدي وتم استبدال القوى العاملة بالآلات مما قلل من المستويات الإدارية ومستويات الأشراف, وتغيرت الطريقة التي تصمم فيها الوظائف, خصوصا مع النمو السريع للكمبيـوتر

في الثمانينات والتسعينات حيث ساعد على النقل السريع للبيانات والمعلومات داخليا وخارجيا باستخدام الانترنت, مما أدى إلى اتخاذ القرار بسرعة بالإضافة إلى زيادة جودة المهمات التي يمارسها الموظفون مقارنة بالموظفين الذين يمارسون الطرق التقليدية في انجاز مهماتهم (Rollinson *et al*, 1998)، فعلى سبيل المثال نجحت شركة دل كمبيوتر (Dell Computer) في جذب المستهلكين بسبب قدرتها على تقديم الدعم الالكتروني لهم على الويب (Olfsson and Hitt, 2000). كما أن الانترنت جعل وظيفة التسويق في مؤسسات الأعمال متطورة من ناحية الكيفية التي تؤدى بها بشكل ملحوظ, حيث كانت العملية تبدأ بالمسوقين وتنتهي بهم أما في عصر الانترنت قد بدأت الأمور تتحول تدريجيا إلى أيدي العملاء الذين يحددون المعلومات التي يريدونها مما انعكس ذلك على كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة لهم (عليان والسامرائي, 2006).

وبما أن المستهلك يعتبر الأولوية الأولى في مؤسسات الأعمال, يكلف المؤسسات الكثير فلا بد من الحفاظ عليه, وهذا يتطلب من قسم تكنولوجيا المعلومات أن يطور نفسه ويتبنى رؤية يركز من خلالها على الزبائن, ومسؤولية القادة اختيار التكنولوجيا الفعالة التي تساهم في تعظيم القيمة وتحقيق قيمة مضافة من خلالها لمصلحة المنظمة ومصلحة المستهلكين. كما أن المجتمع العالمي يتطلب وثائق إدارية ومعلومات يتم تبادلها بسهولة مصممة الكترونيا على موقع الكتروني بحيث يمكن لأي مستخدم الوصول إليها (Miller, 2006).

أما بالنسبة للموردين فأن على المؤسسات أن تعيد النظر في كيفية التعامل والاتصال معهم، لتقليل الكلفة والزمن وغيرها من الصعوبات التي تواجه هذا التفاعل مع الموردين وذلك

عن طريق تصميم أنظمة مشتريات عبر الانترنت على سبيل المثال (Olfsson and Hitt, 2000).

كل ذلك يحتم على الشركات امتلاك بنية تحتية للتكنولوجيا وثقافة معتمدة على التكنولوجيا خصوصا إذا كان الهيكل التنظيمي لا مركزي، أي يجب تدريب وتعليم الموظفين الجدد لاستلام مواقعهم الجديدة بحيث يكون التعلم الكترونيا مما يساعد على تطوير رأس المال البشري (Summerfield, 2006). علما أن هناك تحول ملموس من التعلم التقليدي إلى التعلم الالكتروني، فأصبح العمل يعتمد على التدريب السريع للموظفين الذي يتطلب التعليم السريع لهم، فان الطرق التقليدية تستغرق أشهرا بينما التعلم الالكتروني يستغرق أياما أو أسابيع مما يؤثر على الحاجات الخاصة للموظفين وتنفيذ حاجات العمل بسرعة لخدمة المستهلك بكفاءة وفعالية مما يؤثر على الموقف التنافسي للشركة في السوق (Laff, 2007).

كما أن الانتشار الواسع للتكنولوجيا كان له تأثير كبير على الموارد البشرية بحيث مكنت التكنولوجيا الأنظمة والاستراتيجيات من تسهيل الخدمة الذاتية لكل من المدير والموظف وزيادة الدقة في العمل وسرعة تبني التغييرات والمساعدة في عملية الاستقطاب والتوظيف كذلك مكافأة الموظفين والحفاظ عليهم مما يقود إلى الحصول على مكاسب عظيمة ونتائج قيمة أكثر من الماضي (Sandler, 2006). إذن تعتبر التكنولوجيا من العناصر المحفزة على تحول المؤسسات سواء في طبيعة العمل أو التكامل بين الوظائف المختلفة والتحول للقوى التنافسية وبشكل خاص إعادة هندسة أو تصميم عمليات المؤسسة سواء كان الإنتاج أم التوزيع أم التصنيع والتوريد. خصوصا إن المؤسسات يجب أن تطور وتعرض المنتجات التي تشبع حاجات المستهلك. وانطلاقا من ذلك حرصت تكنولوجيا المعلومات على تقليل عدد المهمات أو الأنشطة، أي مدى تدفق المدخلات والمخرجات بين المشتركين في انجاز تلك العمليات وذلك

عن طريق إنشاء قاعدة بيانات مشتركة (Shared Database)، بحيث تكون كل وظيفة من الوظائف المختلفة لها جزءا في قاعدة البيانات باستخدام المعلومات المخزنة على هذه القاعدة بأي وقت تحتاجه وكذلك تبادل البيانات الكترونيا، وعلى تكنولوجيا المعلومات أيضا أن تزيد من التنسيق والتعاون بين العمليات المختلفة بحيث تتقاسم المعلومات فيما بينها (Olalla, 2000).

إن لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا واضحا أيضا على الإنتاجية والتحول الإداري مما يؤثر على الأداء الاقتصادي للمؤسسات، حيث أنها تمكن هذه المؤسسات من زيادة جودة المخرجات من حيث إخراج شكل جديد للمنتج أو تطوير الأمور غير الملموسة مثل تقليل الوقت أو التنويع في المنتجات، فتبرز هنا أهمية الحاسوب لما له من مساهمات اقتصادية، فهو ليس لحل المشاكل الرقمية والحسابية فقط كما يعتقد الكثيرون، وإنما مصدر للإبداع في المؤسسات التي يجب عليها في الوقت الحاضر أن تعتبر الحاسوب جزء أساسيا في نظامها (Olfsson and Hitt, 2000).

من هنا ترى الباحثة أن عملية التحول في القرن الواحد والعشرين لا يمكن أن تتم بشكل فاعل بدون التحولات التكنولوجية والهيكلية والثقافية والاجتماعية التي تتفاعل مع بعضها البعض كنظام متكامل، بحيث لا يمكن أن يتم التحول الصحيح بواسطة أي نظام فرعي دون الأنظمة الفرعية الأخرى.

الخلاصة

قدم هذا الفصل عرضا لمفهوم التحول الإداري من وجهات نظر متعددة ومقارنته مع مفهوم التغيير الإداري, حيث إن التحول الإداري مرحلة من مراحل عملية التغيير, وقد عرضت الباحثة مفهوم التحول من وجهة نظر روني ليسم التي كانت منصبة على القيم والمجتمع والمعرفة, ثم تحدثت الباحثة عن أهمية التحول الإداري مستعرضة التحول في الفكر الإداري من خلال مناقشة النظريات الإدارية وتطورها التاريخي, كذلك عرضت أهم العوامل التي كانت سببا في أهمية التحول الإداري وهي السوق والعوامل الاجتماعية والثقافية والعولمة, حيث توصلت الباحثة إلى وجود روابط قوية واعتمادية متبادلة بين العوامل السابقة, وبعد ذلك ناقشت الباحثة مقومات التحول الإداري الناجح مستعرضة النموذج التحولي الذي تضمن عدة أبعاد وهي الرؤية والثقافة التنظيمية والقيادة وخلق المعرفة والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي, بحيث تناولت مفهوم كل بعد وأهميته في إنجاح عملية التحول الإداري, وبينت مدى الترابط بين هذه الأبعاد التي تعد أيضا مقومات للتحول الإداري الناجح, كما تحدثت الباحثة عن أهمية الرؤية والعنصر البشري في نجاح أبعاد النموذج التحويلي.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

مقدمة:

تعرض الباحثة في هذا الفصل مجموعة من الأدبيات المتعلقة بالتحول الإداري وأبعاده. يبدأ الفصل بمراجعة الدراسات العربية والتعليق عليها ثم الانتقال للحديث عن الدراسات الأجنبية والتعليق عليها.

الدراسات العربية:-

- دراسة (الرشيد, 2003): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف ميدانيا على مستوى المأسسة في القطاعين العام والخاص الأردنيين, وذلك من خلال المسح الإحصائي بتوزيع إستبانة على عينة من المديرين والمسؤولين الذين يعملون في عدد من منظمات الأعمال والمؤسسات في هذين القطاعين, وقد تم اختيارهم اعتمادا على معيار العشوائية والملائمة, وقد كانت أهم نتائج هذه الدراسة أن مستوى المأسسة قد كانت في الحدود الدنيا من الدرجة الوسطى في الممارسات الإدارية, وأن وضع المأسسة متشابه في القطاعين العام والخاص, وأن العوامل المؤسسية المتعلقة بالقطاع الخاص هي الأكثر تأثيرا على الاتجاهات نحو الممارسات الإدارية الدالة على المأسسة وأن للواقع الاجتماعي والمؤسسي دورا في التأثير على الممارسة الدالة على المأسسة. وترى الباحثة أن دراسة الرشيد ذات علاقة بهذه الدراسة من حيث أنه لا يمكن أن يتحقق التحول الإداري إلا بوجود مناخ تنظيمي يقوم بشكل أساسي على المأسسة والعمل على أساس ممأسس.

• دراسة (حريز, 2006): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر عمليات إعـــادة هيكليـــة قطاع الطاقة الكهربائية في الأردن على الأداء المؤسسي للشركات الناجمة عن هـــذه العملية, وذلك من خلال الاستعانة بمختلف أدوات وأساليب التحليـــل المـــالي، حيـــث أظهرت نتائج تحليل المؤشرات المالية لعينة الدراسة تباين مستويات الأداء المؤســـسي لهذه الشركة خلال الفترة 1999-2004 مقارنة بالفترات الـــسابقة (1993-1995)-(1996 -1998) فقد لوحظ أن هناك تطورا مستمراً في الأداء ولكنـــه بطـــيءخلال الفترتين الأخيرتين. علما بأن هذه العملية من التطوير والتغيير عملية غير جذرية إلا أنها محاولة جادة نحو التحول الإداري من خلال إعادة النظر في هيكلة المنظمة وفي أساليب الإدارة فيها.

• دراسة (القدومي, 2006): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وتحليل مدى فعالية التحول لنظام التداول الالكتروني في بورصة عمان للأوراق المالية, ومعرفة انعكـــاس هـــذه الفعالية على الكفاءة التشغيلية وأداء البورصة. وقد تم استخراج معدل التغير الـــسنوي في حركة التداول وحجم التداول والقيمة السوقية للشركات المدرجة في البورصة قبل وبعد تطبيق نظام التداول الالكتروني لأغراض مقارنة الفترتين قبـــل وبعـــد تطبيـــق التداول الالكتروني للفترة (1997-1999) وبعد تطبيق النظـــام الالكترونـــي للفتـــرة (2001-2003). هذا وقد قدم القدومي (2006)دراسة ميدانية أخرى موجهة لعينة من الوسطاء وعددهم (20), وعينة من (200) مستثمر تم اختيـــارهم بـــشكل عـــشوائي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن نظام التداول الالكتروني قد اثر بشكل ايجابي على أداء بورصة عمان للأوراق المالية وعلى القيمة الـــسوقية وحجـــم التداول للأوراق المالية, وعمل النظام على رفع الكفاءة التـــشغيلية للبورصـــة. وقـــد

انتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة العمل وبشكل مستمر على تحديث أنظمة التداول في بورصة عمان للأوراق المالية، والحاجة إلى تدريب موظفي البورصة لتأهيلهم بكل ما هو جديد. وهذا بدوره يؤكد على أهمية التطور التكنولوجي في التحول نحو مزيد من الكفاءة والفاعلية في أداء المؤسسات.

- دراسة (Melhem, 2006): جمّعت بيانات هذه الدراسة من 191 موظف خدمات في شركات الموبايل الأردنية عن طريق توزيع الإستبانات عليهم, و كان هدفها إظهار العلاقة بين عناصر التمكين وهي (الثقة و الحوافز و الاتصال و تدفق المعلومات و المعرفة والمهارة), وتمكين موظفي الخدمات في الشركات المبحوثة، ونتائج الدراسة أثبتت أن المتغيرات المستقلة وهي (الثقة و الحوافز و الاتصال و تدفق المعلومات و المعرفة والمهارة) كان لها تأثير مباشر (علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية) على المتغير التابع وهو تمكين الموظف. وترى الباحثة وجهة نظر قوية في ما جاء به ملحم (2006) لأنه يتناسب مع الظروف المحلية الخاصة في المنطقة العربية من حيث وجود أشكال من التحول ولو أنها ما زالت في بداياتها, وتتطلب مزيد من الجهد اتجاه التحول الشامل بدلا من التحولات الجزئية.

- دراسة (إبراهيم, 2006): تهدف هذه الدراسة لمعرفة الأسباب الواقعية لمقاومة الموظفين للتغيير، طبيعة الاستراتيجيات التي تم التعامل بها من وجهة نظر المديرين في الشركات الصناعية والتعدين في الأردن, وكما تهدف إلى معرفة كيفية الربط والتكامل من قبل المديرين بين تلك الأسباب والاستراتيجيات وتأثير هذا الربط على مستوى المقاومة لعملية التغيير ومعرفة تأثير بعض الاتجاهات المتعلقة بالتغيير على مستوى المقاومة مثل مجال التغيير و أنشطة التغيير التي تم ممارستها, مبينا تأثير

العوامل التنظيمية والديمغرافية على ممارسة هذه الأنشطة، قد تم جمع المعلومات اعتمادا على توزيع الأستبانات على 200 مدير في شركات (البوتاس والأسمنت و الفوسفات و البترول)، ونتج عن هذه الدراسة أن مديري عينة الدراسة ذوو تأهيل علمي وخبرات إدارية مما يمكنهم من تبني المفاهيم والتقنيات الإدارية والتكنولوجية ذات العلاقة بإدارة التغيير، كذلك أن لنطاق عملية التغيير تأثير على كل من درجة ممارسة أنشطة التغيير ودرجة مقاومة الأفراد لعملية التغيير مما يؤكد أن عملية التغيير تتطلب جهود كبيرة، بالإضافة إلى ذلك أن العوامل الديمغرافية والتنظيمية لها تأثير على ممارسة أنشطة التغيير التي تتفاوت من منصب لآخر، وأخيرا وجود ضعف لدى معظم المديرين في فهم أسس عملية الربط والتكامل بين الأسباب والاستراتيجيات المستخدمة مما يعزز درجة مقاومة الأفراد وبالتالي التأثير سلبا على جهود عملية التغيير.

- دراسة (Shadeh, 2006): هدفت هذه الدراسة إلى تنفيذ برنامج تحويلي للجمعية الملكية لحماية الطبيعة (RSCN)، وذلك لتطوير مجموعة من القيم في هذه المؤسسة لتحفيز الموظفين فيها لتنفيذ رسالة المؤسسة، وكذلك تطوير استخدام الأدوات المالية الحديثة لدعم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق مشاركة أوسع لأنشطة الجمعية من أجل تقديم الخدمات ذات الجودة العالية إلى المجتمع المدني الأردني، وقد أشارت نتائج هذا البرنامج وهذه الدراسة إلى أن عملية التحول تتطلب الالتزام الكامل من قبل أفراد الجمعية وفرق العمل اتجاه عملية التحول، إضافة إلى الحاجة الماسة لخلق قادة لهذه الفرق والتركيز على التطوير والتعليم المستمر لأفراد الجمعية، وقد أسس هذا المشروع أو البرنامج قاعدة لتحول الجمعية من الناحية الاقتصادية والثقافية و الطبيعية والسياسية

والدينية مما كان له تأثير على المجتمع الأردني ككل. وعليه ترى الباحثة أن هذه النتائج تنسجم مع ما جاء به الإطار النظري من حيث أهمية العنصر البشري ومشاركته والتزامه في التحول الإداري.

وقد أسس هذا المشروع قاعدة لتحول (RSCN) إلى خمس أسس (اقتصادية، ثقافية، طبيعية وسياسية والتقوى) وكان له تأثير على المجتمع الأردني ككل.

- دراسة (كريم، 2006): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى إدراك المستويات الصانعة لقرار التغيير للآثار التي قد يخلقها على المستويات الدنيا وعلى المؤسسة عامة، وقد أجريت هذه الدراسة على المؤسسات الجزائرية عامة, ونتج عن هذه الدراسة أن تلك المؤسسات لا تأخذ بعين الاعتبار متطلبات الموارد البشرية أثناء عملية التخطيط للتغيير وهذا ما يجعل عملية التغيير المطبقة على هذه المؤسسات محل رفض العمال, بحيث تبين ذلك عند قيامهم بجملة من الإضرابات ومعارضتهم لتوجهات الإدارة, إلا أن بعض تلك المؤسسات حاولت التوفيق بين متطلبات التغيير ومتطلبات الموارد البشرية للتقليص من هذه الإضرابات, كما نتج أيضا عن هذه الدراسة عدم وجود الوعي الكافي لمعظم العمال لمتطلبات التغيير، وكما أن للتغيير التنظيمي انعكاسات ايجابية على البناء الاجتماعي داخل المنظمة.
- دراسة (العازمي، 2006): تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية في السعودية, وكذلك التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية, استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع, وتضمن مجتمع الدراسة موظفي ديوان وزارة

الداخلية من المدنيين بمدينة الرياض والبالغ عددهم 300 موظف, وتم استخدام الاستبانة كأداة بحث لجمع المعلومات اللازمة. وكانت أبرز النتائج أن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية, وكذلك إن تسعة وعشرون سمة وخاصة من خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية ومن أبرزها الثقة الذاتية العالية و احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم بهم وكذلك إدراكهم بأهمية التغيير نحو الأفضل.

- دراسة **(Atoom, 2006)**: هدفت هذه الدراسة إلى تنفيذ برنامج تحولي لمركز الملك عبدا لله الثاني للتصميم والتطوير **(KADBB)**, وذلك لدراسة ظاهره الفردية ومحاولة تطبيق التحول من الفردية إلى العمل الجماعي, وقد استخدم الباحث المنهجية التي من خلالها اخذ بتطبيق التحول من الفردية إلى العمل الجماعي على نفسه أولاً ثم على فريق العمل الذي يعمل معه, وقد استطاع أن ينقل هذا التحول إلى بقية الأقسام في مؤسسته بمساعدة الإدارة العليا وفي مرحله متقدمه ومن خلال تقديم مقترحات إلى إدارته العليا. ومن أبرز النتائج لهذه الدراسة أو البرنامج انه استطاعت المؤسسة أن تتحول إلى مؤسسه لخلق المعرفة من خلال الإفادة من الخبرات الموجودة لديها, وقد تم تسخير موارد الطاقة الطبيعية كنتاج لهذا التحول بحيث أخذ المركز بإنتاج نماذج تعمل على الطاقة الشمسية مثل السيارات والأفران والثلاجات كذلك تم تصنيع خليه (Fuel Cell) والتي من خلالها تم تسخير الماء كمورد رئيسي للطاقة البديلة.

الدراسات الأجنبية

- دراسة (Winzker, 1990): هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج متكامل لتحويل الشركات ذات التقنية العالية من اجل خلق القيمة الدائمة في بيئة أعمال عالمية تنافسية ووضع برادايم جديد في إطار تفكيري متكامل ومنظم لتوضيح النموذج الإداري, وقد قام الباحث بتوزيع الأستبانات عن طريق البريد الإلكتروني لعدد كبير من الموظفين الإداريين في الشركات العالمية وذلك في العالم الغربي وشمال إفريقيا الذي بلغ عددها 463 شركة, وكانت نتائج الدراسة أن الشركات ذات التقنية العالية تتطلب قيادة قادرة على خلق القيمة في العمل ونموذج إداري سلوكي متكامل لانجاز النمو الدائم في البيئة التنافسية المتذبذبة وكذلك الاتجاهات العملية والإستراتيجية المساهمة في تنفيذ التحول والديمومة.

- دراسة (Arnetz, 1999) : استخدم الباحث المسح الإحصائي بتوزيع الإستبانة على عينة عشوائية من الأطباء والممرضين في مجلس الكونته في استوكهلم وكان عددهم 936 طبيبا وممرضا, وذلك لدراسة كيفية أدراك الأطباء للتغيرات التنظيمية في مفاهيم الجودة للرعاية الصحية والتنظيمية. كانت نتائج الدراسة أن 60% من عينة الدراسة كان رأيهم أن هناك تراجع في عدد المرضى للرعاية الصحية، و 44% كان رأيهم أن هناك انخفاض في جودة الرعاية الصحية المقدمة من أقسامهم خلال السنة السابقة, بينما الموظفون كان تقييمهم للجودة في أقسامهم أنها ازدادت سوءاً وعزوا ذلك إلى التغيرات التنظيمية.

- دراسة (Mazza and Pedersen, 2004): قام الباحثان بدراسة للتحقق من ديناميكية التحول في حقل الصحافة في المستوى التنظيمي في كل من الدنمارك وايطاليا عبر

العقود الأربعة السابقة موضحين بذلك العوامل الأربعة التي ساعدت على التغير والتحول في هذا الحقل وهي: المحيط الخارجي التي أثبتت الدراسة أن له التأثير الأقل على عملية التغير، بينما كل من الصدمات الخارجية (التهديدات في البيئة الخارجية) وإعادة الترتيبات الحدودية المتعلقة بحقل الصحافة والضغوطات غير الفعالة تلعب الدور الأكبر في ذلك التحول وقد تم تقديم الأدلة الكمية والنوعية لدعم الفرضيات الموجودة.

- دراسة (Nahm *et al*, 2004): هدفت هذه الدراسة لاختبار الإطار الذي يربط الثقافة بالممارسات التصنيعية التي تركز على (تلبية حاجة المستهلك بسرعة) وأثرهما على الأداء, وقد تكون مجتمع الدراسة من أربع قطاعات صناعية, وقد تم توزيع إستبانة على 3000 مدير تنفيذي وتصنيعي عبر البريد الالكتروني, كانت النتائج تشير إلى أن التركيز على أذواق ورغبات المستهلك بمستوى عالي يقود إلى وضع الاعتقادات الإدارية المتكاملة والمتعاونة مثل التركيز على الإبداع وخلق رقابة إدارية فعالة على العملية التصنيعية وتجهيز المعدات , حيث أن القيم والاعتقادات تدعم الممارسات المعتمدة على التصنيع بفترة زمنية معينة (حسب طلب المستهلك) والذي يقود إلى الأداء العالي مثل زيادة في المبيعات وزيادة في العائد على الاستثمار.
- دراسة (Chen and Lin, 2004): الهدف من هذه الدراسة اختبار بعض العوامل الأساسية التي تتضمن البيئة و المناخ التنظيمي وخصائص الشركة وخصائص المعرفة التي تؤثر على قرار الشركة بما يتعلق بتبني المعرفة بحيث تصبح مصدر هام من مصادر التحول للشركة, وقد كان مجتمع الدراسة أول 5000 شركة في تايوان وقد تم اختيار 150 شركة لكل 1000 شركة في كل مستوى

من المستويات الخمسة, وقد تم توزيع 750 استبانه عبر البريد الإلكتروني والرسائل الاتصالات الهاتفية, ونتيجة الدراسة كانت أن تلك الشركات من المحتمل أكثر أن تطور المعرفة داخليا إذا كانت البيئة المحيطة بها أقل ديناميكية وتوفر بيئة داخلية أو مناخ تنظيمي بديناميكية واستقلالية عالية المستوى وتنوع في الخبرات المتطورة والقدرات الكافية. وإن ما يربط هذه الدراسة بدراسة الباحثة إن تبني المعرفة يتطلب خلق مناخ تنظيمي قائم على خلق المعرفة التي تعتبر من عناصر النموذج التحويلي التي ركزت عليها الباحثة.

- دراسة **(Chen, 2004)**: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار سلوكيات الموظف المرتبطة بالقيادة التحويلية والإجرائية وكيفية تأثير كل منها على الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، وقد تم الاعتماد على المسح الإحصائي حيث وزعت الأستبانات على 84 شركة خدمية وصناعية في تايوان شملت 1451 موظفا, وكانت النتائج تشير إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة المثالية وثقافة الإبداع والالتزام للمنظمة, وكذلك أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر على العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي, وأن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في ثقافة بيروقراطية داعمة.
- دراسة **(Touron, 2005)**: إن الهدف من هذه الدراسة اختبار عمليات التغيير للثقافة التنظيمية لواحدة من أهم الشركات الفرنسية المتعددة الجنسية الصناعية (Lemma), وتقديم نموذج للقيادة المعتمدة على الكفاءة ودعم نوعين من التغيير اللذين وضعهما الباحث: النوع الأول أن التغير يكون داخل النظام دون التأثير على النظام, النوع الثاني أن التحول يكون من النظام الحالي إلى نظام آخر, وقد تم توظيف أسلوب الحالة

الدراسية كمنهجية مستخدمة في هذه الدراسة الوصفية الاستكشافية, وقد تم جمع البيانات من الوثائق الداخلية والمقابلات والملاحظات, وتم إجراء 24 مقابلة رسمية مع المدراء في الإدارة العليا لهذه الشركة. نتائج هذه الدراسة انه بينما يتم الحفاظ على القيم التنظيمية التقليدية لهذه الشركة إلا أنها ستغير من سلوكها الحالي إلى سلوك آخر ضمن الثقافة الموجودة حاليا أي لا يتم التغيير على الثقافة بذاتها: وقد دلت نتائج هذه الدراسة على الحفاظ على القيم التنظيمية التقليدية للشركة مع إحداث التغيرات السلوكية والمطلوبة إلى سلوكيات مرغوبة ضمن الحفاظ على الثقافة الجوهرية الحالية للشركة, وهذا ما أكده الإطار النظري لهذه الدراسة أن للثقافة التنظيمية دور كبير في عملية التغيير عندما تكون ثقافة قوية وداعمة لبرامج التحول.

- دراسة (Lakhani and Wolf, 2005): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدوافع الأساسية من وراء الجهود المبذولة من قبل مطوري بعض أنواع البرمجيات (Open/Free Source Software) في المشاريع المختلفة, وتم استخدام المسح الإحصائي بتوزيع الأستبانات عبر الانترنت إلى 684 مطور لهذه البرامج في 287 مشروع, ونتائج هذه الدراسة تمثلت بأن العوامل الدافعة الخارجية أي الفوائد الخارجية مثل (التقدم الوظيفي) هي المحركات الأساسية للقيام بهذه الجهود, ولكن الدوافع الداخلية والجوهرية مثل (كيف يشعر الموظف عن القيام بالأعمال) هي المحركات الأقوى, وكذلك تعتبر حاجة المستخدم وتطوير مهارات البرمجة هي الدافع الأعلى للمشاركة في هذه المشاريع. وترى الباحثة هنا دورا هاما للحوافز وخاصة الجوهرية في مساعدة العاملين على تبني عملية التحول والتعاون مع الشركة في تحقيق نجاحها.

- دراسة (Sloan, 2006): هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف إستراتيجية تشكيل السياق (البيئة) في التحول التنظيمي، وكذلك اختبار العوامل السياقية التي تخدم التغير الرئيسي، والتعريف بأهم الممارسات الإدارية التي تمكن من عملية التحول وتقديم نموذج للتحول الاستراتيجي الذي يربط السياق والعمليات الإستراتيجية بالممارسات الإدارية وذلك من خلال أربع وجهات نظر وهي (السوق والشركة والأفراد والمجتمع)، تم الاعتماد على دراسة مطولة (Longitudinal Study) لشركة متعددة الجنسيات وهي (CAE) وذلك في الفترة ما بين (1988-2003)، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن السياق أو البيئة أو المناخ الذي سبق عملية التحول قد تغير من خلال التعلم التنظيمي والرؤية الإستراتيجية إلى سياق أكثر وضوحا وثباتا، وقد تبين أن السياق أو المناخ يعتبر من أهم عناصر التحول، وأن عملية التغير صعبة، وأخيرا إن (CAE) خضعت لنوعين من التحول: النوع الأول في الفترة ما بين (1993-1995) كان التحول فيه من شركة معتمدة على أدوات ومعدات الطيران إلى شركة تكنولوجية متقدمة، والتحول الثاني في الفترة (1999-2001) أصبحت الشركة مزودة بالخدمات من ناحية التدريب وتصنيع المعدات. ترى الباحثة أن هذه الدراسة من أقوى الدراسات وأكثرها شمولية وارتباط بموضوع الدراسة الحالية، ونتائج الدراسة على قدر كبير من الدقة والموثوقية كونها دراسة مطولة، وقد تبين تاريخيا أهمية التعلم التنظيمي والرؤى الإستراتيجية، الأمر الذي ساعد هذه الشركة على عمليات التطور والتقدم التي حققتها خلال السنوات المذكورة ضمن رؤيتها الإستراتيجية وأهدافها الكبيرة.

تقييم الدراسات السابقة:

تقييم الدراسات العربية:

بعد استعراض الدراسات العربية توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1. محدودية وندرة الدراسات العربية المتعلقة بالتحول, ويدل ذلك على الندرة في مبادرات التحول من الناحية الأكاديمية ومن الناحية التطبيقية على حد سواء.
2. تركز معظم الدراسات على مفهوم التغيير أكثر من مفهوم التحول.
3. أنه لم يحظ موضوع التحول الإداري في الدول النامية بالاهتمام إلا في الوقت الحاضر, حيث لم نلحظ أي دراسة عربية في فترات زمنية سابقة.
4. عدم شمولية الدراسات السابقة حيث أنها لم تغط مجالات متعددة في عملية التحول الإداري.
5. إن الدراسات السابقة أكدت على أهمية التحول و قد تساعد في فهم عناصر التحول ومقومات التغيير الاستراتيجي.

تقييم الدراسات الأجنبية:

بعد استعراض الدراسات الأجنبية توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1. إن الدراسات السابقة أكدت على أهمية التحول و قد تساعد في فهم عناصر التحول ومقومات التغيير الاستراتيجي كما هو الحال في الدراسات العربية.
2. توفر عدد كبير من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة وبالإضافة إلى شموليتها لمجالات متعددة في التحول الإداري مقارنة مع الدراسات العربية.

3. أثبتت الدراسات السابقة أن الاهتمام بموضوع التحول الإداري وإدراك أهميته وتأثيره على المؤسسات والمجتمعات ظهر في فترات زمنية متأخرة في الدول التي طبقت فيها هذه الدراسات, ويتضح ذلك من خلال الفترات الزمنية التي طبقت فيها هذه الدراسات.

4. طبقت الكثير من هذه الدراسات على فترات زمنية مطولة, مما كان له التأثير الأكبر على موثوقية النتائج ودقتها.

وقد جاءت هذه الدراسة لكي تركز بشكل لم يبرز من خلال الدراسات السابقة على مجموعة من العناصر التي تعتبر مقومات أساسية لنجاح عملية التحول الإداري، وهي الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والمعرفة وغيرها, حيث تم مناقشتها معا في نموذج تحويلي موحد عكس الدراسات الأخرى التي تناولت كل عنصر على حدى, حيث يعتبر هذا النموذج التحويلي مثالاً يحتذي به من قبل الشركات الأخرى. كما تعد هذه الدراسة دافعاً لكل المؤسسات بأن يكونوا على دراية ووعي بما يجري حولهم من تغيرات بيئية متعددة وأن يكونوا على أتم الاستعداد لمواكبة تلك التغيرات للاستمرار في بوتقة التطور والتنمية في عالم الأعمال ليكونوا في الطليعة في البيئة التنافسية. وتعتبر هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في الأردن.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الاستكشافي حيث قامت الباحثة بزيارة إلى إحدى المؤسسات الحكومية وإجراء مقابلة مع مدير العلاقات العلامة الذي زود الباحثة بمعلومات عن برنامج التحول الإداري وأهم الأبعاد التي أخذت بعين الاعتبار عند تطبيق برنامج التحول، و قد تم الاستفسار أيضا عن جميع منظمات الأعمال التي طبقت برنامج التحول ومن هم المدراء الذين طبقوا هذا البرنامج.

مجتمع الدراسة.

يشمل مجتمع الدراسة على منظمات الأعمال الأردنية التي مارست التحول الإداري حيث طبقت برنامج التحول الإداري ويبلغ عددها 16 شركة ملحق (أ)، وتقسم إلى ثلاثة أقسام:

- المنظمات الحكومية.
- منظمات الأعمال الخاصة
- المنظمات غير الحكومية (NGO).

عينة الدراسة

لقد شملت عينة الدراسة جميع المديرين الذين شاركوا في برامج التحول أو وضعوا لشركاتهم برامج التحول من أجل تطويرها وتحولها وهم من مستويات إدارية مختلفة (الإدارة العليا والإدارة الوسطى) والبالغ عددهم 34 مديرا ملحق (ب). بحيث تم توزيع الاستبانات

عليهم عن طريق البريد الإلكتروني، وقد استطاعت الباحثة أن تسترد 30 استبانة من أصل 34 تم توزيعها. وكان لتوزيع الأستبانة عن طريق البريد الإلكتروني بعض الصعوبات مثل تغيير البريد الإلكتروني لبعض المديرين مما جعل الباحثة تلجأ إلى الاتصال بهم هاتفيا للحصول على بريدهم الإلكتروني الجديد. ولكن من الايجابيات لاستخدام الإنترنت هي تقليل التكلفة المادية وتكلفة الوقت والجهد.

وحدة التحليل في هذه الدراسة هم المديرون المعنيون بتطبيق برنامج التحول في مؤسساتهم وهم في مستويات إدارية مختلفة(الإدارة الوسطى والإدارة العليا).

طرق جمع المعلومات:

لقد تم الاعتماد على مصدرين في الحصول على البيانات اللازمة لأغراض الدراسة وهما:-

- المصادر الثانوية: تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال الرجوع إلى المكتبات، الإنترنت والمجلات الدورية والمقالات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- المصادر الأولية: استندت الباحثة بشكل رئيسي على الأستبانة لجمع البيانات الأولية ملحق (ج)، وتم تصميمها بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

عليهم عن طريق البريد الإلكتروني، وقد استطاعت الباحثة أن تسترد 30 استبانة من أصل 34 تم توزيعها. وكان لتوزيع الأستبانة عن طريق البريد الإلكتروني بعض الصعوبات مثل تغيير البريد الإلكتروني لبعض المديرين مما جعل الباحثة تلجأ إلى الاتصال بهم هاتفيا للحصول على بريدهم الإلكتروني الجديد. ولكن من الايجابيات لاستخدام الإنترنت هي تقليل التكلفة المادية وتكلفة الوقت والجهد.

وحدة التحليل في هذه الدراسة هم المديرون المعنيون بتطبيق برنامج التحول في مؤسساتهم وهم في مستويات إدارية مختلفة(الإدارة الوسطى والإدارة العليا).

طرق جمع المعلومات:

لقد تم الاعتماد على مصدرين في الحصول على البيانات اللازمة لأغراض الدراسة وهما:-

- المصادر الثانوية: تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال الرجوع إلى المكتبات، الإنترنت والمجلات الدورية والمقالات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- المصادر الأولية: استندت الباحثة بشكل رئيسي على الأستبانة لجمع البيانات الأولية ملحق (ج). وتم تصميمها بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

مراحل تطوير أداة الدراسة (الأستبانة):

مرت عملية تصميم الاستبانة بعدد من المراحل حتى وصلت إلى شكلها النهائي، والمراحل هي:

المرحلة الأولى: اعتمدت الباحثة في هذه المرحلة على عدد محدود من الدراسات السابقة العربية المتعلقة بموضوع الدراسة وهي دراسة (إبراهيم, 2006)، ودراسة (Melhem, 2006) كما اعتمدت على الإطار النظري لدراستها في صياغة العديد من فقرات الأستبانة وذلك بما يتفق مع فرضيات الدراسة.

المرحلة الثانية: عرض الأستبانة على ثلاثة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك.

وقد تم الاستفادة من المراحل السابقة حيث تم تعديل بعض من فقرات الأستبانة حتى وصلت إلى شكلها النهائي الذي يحتوي الأجزاء الآتية:-

- الجزء الأول: يهدف هذا الجزء إلى جمع البيانات الشخصية والديمغرافية فيما يتعلق بأفراد عينة الدراسة, وتشتمل على الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة.
- الجزء الثاني: يهدف هذا الجزء إلى التعرف على مدى نجاح المديرين في تنفيذ برنامج التحول ومدى انعكاسه على الثقافة التنظيمية في مؤسساتهم.
- الجزء الثالث: يهدف هذا الجزء إلى التعرف على مدى نجاح المديرين في تنفيذ برنامج التحول لخلق المعرفة في مؤسساتهم ومدى انعكاس هذا النوع من التحول على المؤسسات والأفراد داخل المؤسسات.

- الجزء الرابع: يهدف هذا الجزء إلى تسليط الضوء على دور هؤلاء المديرين في خلق واقع جديد في مؤسساتهم سواء كانوا في الإدارة العليا أو المتوسطة من خلال تأثيرهم على أصحاب القرار في قبول فكرة التحول ووضعها موضع التطبيق.
- الجزء الخامس: يهدف هذا الجزء إلى تسليط الضوء على مدى نجاح المديرين في تنفيذ برنامج التحول من خلال التكنولوجيا الحديثة في مؤسساتهم.
- الجزء السادس: يهدف هذا الجزء لمعرفه مدى نجاح المديرين في المؤسسات الأردنية في وضع هياكل تنظيميه تحوليه في مؤسساتهم.

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي في تصميم الأستبانة ووضعت موازين للقياس بحيث يعتبر رقم (1) موافق بدرجة منخفضة جدا, رقم (2) موافق بدرجة منخفضة, رقم (3) موافق بدرجة متوسطة, رقم (4) موافق بدرجة عالية, ورقم (5) موافق بدرجة عالية جدا. أما المستويات التقديرية من أجل تحليل نتائج الدراسة, فقد كانت على النحو الآتي في الجدول رقم(4-1):

جدول(4-1)

معيار مقياس التحليل

الوسط الحسابي	الدرجة (المدى)
1 - 2.30	منخفضة
2.31 - 3.49	متوسطة
3.50 - 5	عالية

جدول (4-2)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل

رقم المجال	المجال	معامل الاتساق الداخلي
الأول	الثقافة التنظيمية	0.95
الثاني	خلق المعرفة	0.93
الثالث	القيادة	0.95
الرابع	التكنولوجيا	0.85
الخامس	الهيكل التنظيمي	0.87

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-2) أن معامل الاتساق الداخلي للأستبانة عالي جـدا لجميـع المجالات. وهذا يدل على درجة ثبات عالية لأداة الدراسة.

جدول (4-3)

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (n=30)

		التكرار	%النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	83.3
	أنثى	5	16.7
العمر	30سنة فاقل	1	3.3
	31-40سنة	18	60.0
	41-50سنة	10	33.4
	51-60سنة	1	3.3
المستوى	الإدارة العليا	8	26.7
	الإدارة الوسطى	22	73.3
الخبرة	اقل من 3سنوات	1	3.3
	3-7سنوات	1	3.3
	أكثر من 7 سنوات	28	93.3

يتضح من خلال الجدول رقم (4-3) أن نسبة المديرين الذين تقع أعمارهم في الفئة العمريـة (31-40سنة) 60.0 وهي تمثل أعلى نسبة وهذا يشير إلى المتوسط المنخفض نـسبيا لعمـر المدير, وثم تليها الفئة العمرية (41-50 سنة) ونسبتها 33.4. أما بالنـسبة إلـى المـستوى الإداري فقد تبين أن معظم أفراد عينة الدراسة هم في الإدارة الوسطى بنسبة بلغت 73.3, ومن خلال النتائج أيضا نلاحظ أن الأغلبية العظمى من المديرين كانت خبرتهم أكثر من 7 سنوات بنسبة بلغت 93.3 مما يدل على المهارات والكفاءة التي يتمتع بهـا أفـراد عينـة الدراسـة.

محددات الدراسة:-

واجهت الباحثة العديد من المحددات في هذه الدراسة وتتلخص فيما يلي:

1. محدودية عينة الدراسة التي تتكون من 34 مدير فقط رغم أن آراء هؤلاء المديرين تمثل شركات بأعداد كبيرة من العاملين فيها.
2. الصعوبة في استجابة بعض أفراد عينة الدراسة بسبب انشغالهم بأعمالهم الإدارية حيث لجأت الباحثة إلى الاتصال مع بعضهم هاتفيا لتعبئة الأستبانة.
3. عدم التمكن من الوصول إلى بعض أفراد عينة الدراسة بسبب انتقالهم من مؤسساتهم إلى مؤسسات أخرى وبالتالي لم تعرف عناوينهم وتم استبعادهم من عينة الدراسة.
4. ندرة المراجع العربية التي طرحت هذا الموضوع.
5. إن نتائج هذه الدراسة محصورة فقط في عدد معين من المؤسسات بحيث يكون من الصعب تعميمها على المؤسسات الأخرى.
6. إن الدراسة من وجهة نظر المديرين المعنيين ببرنامج التحول الإداري وهذا يعني أنه من الممكن أن تكون إجاباتهم متحيزة.

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة النتائج

تحليل فرضيات الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، وقامت الباحثة بعرضها وفقاً لفرضيات الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي تنص على: نجحت منظمات الأعمال الأردنية في تنفيذ برنامج التحول الإداري في القطاعات المختلفة. تضمنت البيانات المتصلة بهذة الفرضية آراء المديرين حول مدى نجاح منظماتهم في تنفيذ برنامج التحول الإداري، لأختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التحول الإداري، والجدول (5-1) يبين ذلك.

جدول(5-1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التحول الإداري

المجال	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التحول
التكنولوجيا	1	3.63	0.80	عالية
الثقافة التنظيمية	2	3.56	0.98	عالية
القيادة	2	3.56	0.86	عالية
خلق المعرفة	4	3.46	0.96	متوسطة
الهيكل التنظيمي	5	3.45	0.87	متوسطة
الأداة كل		3.53	0.79	عالية

* الدرجة العظمى من (5).

يبين الجدول (5-1) أن المجال الرابع (التكنولوجيا) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.80) وبدرجة (عالية)، ويعود ذلك إلى أن توفير التكنولوجيا الحديثة يعتمد على توفير المصادر المالية، وعقد دورات تدريبية لتشغيل هذه التكنولوجيا فيكون سهلا على المؤسسات الحصول عليها إذا ما قورنت بباقي المجالات التي

يمكن تطبيق التحول عليها, كذلك الاعتقاد السائد لدى الكثير من المديرين بأهمية التكنولوجيا التي تشكل مجالا ملموسا من أجل تطوير المنظمات وإحداث التحول المنشود. وهذا يتفق مع دراسة القدومي (2006) حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن نظام التداول الالكتروني قد اثر بشكل ايجابي على أداء بورصة عمان للأوراق المالية وعلى القيمة السوقية وحجم التداول للأوراق المالية, وعمل النظام على رفع الكفاءة التشغيلية للبورصة, وهذا بدوره يؤكد على أهمية التطور التكنولوجي في التحول نحو مزيد من الكفاءة والفاعلية في أداء المؤسسات. وهذا يثبت الفرضية الفرعيةالأولى المتعلقة بنجاح التحول الإداري في مجال التكنولوجيا.

أما المجالين الثالث (الثقافة التنظيمية) والأول (القيادة) فجاءا في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.98، 0.86) على الترتيب وبدرجة (عالية). إن النجاح في تحول الثقافة التنظيمية بدرجة عالية في منظمات الأعمال الأردنية يشير أن قادة هذه المنظمات تبنوا مفاهيم وقيم تحولية تقوم بشكل أساسي على التطوير والإبداع, مما ساعد على خلق مناخ تنظيمي قادر على التجاوب مع المتغيرات البيئية, وهذا ما أكدت عليه دراسة (Chen, 2004) حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة المثالية وثقافة الإبداع والالتزام للمنظمة. وذلك يثبت الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بنجاح التحول الإداري في مجال الثقافة التنظيمية. وبالنسبة للقيادة ترى الباحثة أن السبب في نجاحها بدرجة عالية هو أن القادة أنفسهم الذين تبنوا برنامج التحول الإداري في منظماتهم, هم صانعو القرار أي الإدارة العليا أو الوسطى, لذا كان من السهل عليهم تغيير الكثير من الممارسات الإدارية وإصدار الأوامر والقرارات التي تساعد في عملية التحول, وهذا ما أكد عليه دراسة كل من العتوم (2006) و شحادة (2006), حيث نجح كلاهما في تطبيق برنامج التحول الإداري في مؤسساتهم وبذلوا جهودا كبيرة, مما انعكس ذلك على

المجتمع المحلي الأردني. وهذا يثبت الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بنجاح التحول الإداري في مجال القيادة.

وقد جاء في المرتبة الرابعة وقبل الأخيرة المجال الثاني (خلق المعرفة) بمتوسط حسابي (3.46) وبانحراف معياري (0.96) وبدرجة نجاح متوسطة, يعود ذلك إلى كون هذه المنظمات وكما ذكرنا سابقا تبنت مفاهيم وقيم تحولية, مع وجود كفاءات قيادية تحولية مما يساعد على إيجاد مناخ تنظيمي قائم على خلق المعرفة بحيث تنتقل المعلومات بسرعة بين أقسام هذه المؤسسات, وهذا يسهل عملية الاتصال فيما بين الموظفين, ولكن ما زالت هذه المؤسسات بحاجة إلى جهود كبيرة لتحفيز الموظفين من أجل الانخراط في عملية التحول من خلال تحفيزهم على الإبداع والتطوير. وتؤكد دراسة(Chen and Lin, 2004)على ذلك, حيث توصلت إلى أنه لا يمكن للمؤسسات أن تتبنى المعرفة وتطورها إلا إذا توفر مناخ تنظيمي (بيئة داخلية) يتصف بالديناميكية والاستقلالية. وهذا يثبت الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بنجاح التحول الإداري في مجال خلق المعرفة.

أما في المرتبة الخامسة والأخيرة فقد جاء المجال الخامس (الهيكل التنظيمي) بمتوسط حسابي (3.45) وبانحراف معياري (0.87) وبدرجة (متوسطة), ويشير ذلك إلى نجاح عملية التحول للهيكل التنظيمي بدرجة اقل من المجالات السابقة, وهذا يبين أن التنظيم ما زال يتصف بشيء من الهرمية في هذه المنظمات وكذلك يتسم بشيء من الاستقلالية بنفس الوقت, وأن العمل الجماعي موجود ولكن بدرجة متوسطة أي لم تصل هذه المنظمات إلى تصميم هيكلا تنظيميا يواكب التغيرات البيئية وكذلك يلائم التحول الذي حدث للثقافة التنظيمية, وذلك يثبت الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بنجاح التحول الإداري في مجال الهيكل التنظيمي.

وتؤكد على هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة حريز (2004)، حيث حققت المؤسسات الناجمة عن إعادة هيكلة قطاع الطاقة الكهربائية في الأردن تطورا مستمراً في الأداء ولكنه بطيء، أي أن التحول في الهيكل التنظيمي لم يكن جذريا. وكذلك ترى الباحثة أن للثقافة التنظيمية والقيادة دور كبير في نجاح التحول المنصب على الهيكل التنظيمي، فالقائد التحولي في رؤيته وممارساته هو القائد القادر على إحداث التغيرات على تصميم الهيكل التنظيمي.

وهذا يدل بشكل عام على أن مديري منظمات الأعمال الأردنية نجحوا بالفعل في تنفيذ برنامج التحول الإداري ولكن بدرجات متفاوتة في المجالات المختلفة،وهذا يثبت الفرضية الأولى المتعلقة بنجاح التحول الإداري في منظمات الأعمال الأردنية في المجالات المختلفة، علما أن هذا التحول ليس مكتملا ويتطلب تكاتف كافة أطياف بيئة الأعمال لخلق مناخ خصب لتطبيق التحول على المستوى الوطني في القطاعين العام والخاص، وأن هناك خطوات جادة نحو التحول الإداري، حيث وصلت تلك المنظمات إلى مراحل متقدمة نوعا ما من الإدراك بأهمية التحول الإداري، وتأثيره على أدائهم المؤسسي وانعكاس ذلك على المجتمع المحلي. ومن خلال النتائج السابقة نلاحظ أيضا مدى الترابط الكبير بين مجالات عملية التحول الإداري، حيث يعتمد نجاح كل مجال على المجال الآخر بشكل كبير، مما يدل على أنه بالإمكان أن نصمم نموذجا تحويليا مترابطا ومتكاملا قادرا على النهوض بالمؤسسات وتطويرها وانخراطها في التحول الإداري بنجاح.ويعكس ذلك الترابط بين المجالات المختلفة في هذه الدراسة معامل الأرتباط الذي يوضحه الجدول الآتي رقم (5-2):

جدول(5-2)

معامل الارتباط لمتغيرات الدراسةالخمسة

		t1	t2	t3	t4	t5	5
t1	القيادة		.830(**)	.842(**)	.670(**)	.616(**)	.906(**)
t2	خلق المعرفة			.824(**)	.656(**)	.656(**)	.912(**)
t3	الثقافة التنظيمية				.669(**)	.721(**)	.933(**)
t4	التكنولوجيا					.579(**)	.807(**)
t5	الهياكل التنظيمية						.816(**)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتبين من الجدول (5-2) أن معامل الأرتباط لمتغيرات الدراسة عالي جدا، حيث تتروح ما بين (933.-579.)، وكانت أعلى قيمة لمعامل الأرتباط بين المتغيرالأول (القيادة) مع بقية متغيرات الدراسة, بينما أقل قيمة للمتغير الخامس (الهيكل التنظيمي) مع بقية متغيرات الدراسة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات كل مجال، وفيما يلي عرض لذلك:

أ. **المجال الأول:** (مدى نجاح المديرين في منظمات الأعمال الأردنية في تنفيذ برنامج التحول من خلال تأثيرهم على أصحاب القرار (القادة) في قبول فكرة التحول ووضعها موضع التطبيق).

جدول(5-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول(القيادة) مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
8	يصغي القائد جيداً إلى مشاكل الموظفين واقتراحاتهم	1	3.90	1.21	عالية
7	يبتكر القادة في الإدارة العليا طرق جديدة لحل مشاكل قديمه ومستعصية	2	3.67	1.27	عالية
4	يتبنى المديرون في هذه الشركة نظام فعال لمكافئة وتحفيز الموظفين	3	3.60	1.04	عالية
3	يصمم المديرون في هذه الشركة برامج واضحة وفعالة لتنفيذ استراتيجيات العمل	4	3.57	0.94	عالية
5	يمتلك المديرون في هذه الشركة مهارات ومؤهلات تمكنهم من تطوير مؤسساتهم	4	3.57	1.10	عالية
9	يبتعد القادة عن سلطة الأمر والنهي في إصدار التعليمات إلى الموظفين	4	3.57	1.25	عالية
2	يضع مديرو هذه الشركة رؤية واضحة ومشتركة لسير العمل	7	3.47	1.20	متوسطاً
1	يتم تفويض الصلاحيات إلى الموظفين للقيام بأعمالهم الإدارية	8	3.40	1.38	متوسطاً
6	ينخرط الموظفون في هذه الشركة بالعمل التطوعي والتفاني في عملهم بسبب حبهم للإدارة العليا	9	3.33	1.18	متوسطاً
	المجال ككل		3.56	0.86	عالية

* الدرجة العظمى من (5)

يتبين من الجدول(5-3) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.33 – 3.90) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.94 – 1.38) وبدرجة تراوحت بين متوسطة و عالية. حيث جاءت الفقرة (8) والتي تنص على " **يصغي القائد جيدا إلى مشاكل الموظفين واقتراحاتهم** " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (1.21) وبدرجة عالية, وهذا يدل مره أخرى على اهتمام القادة بآراء

الموظفين ومشاكلهم واقتراحاتهم, ثم تلاها الفقرة (7) والتي تنص على " **يبتكر القــادة في الإدارة العليا طرق جديدة لحل مشاكل قديمه ومستعصية** " في المرتبــة الثانيــة بمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (1.27) وبدرجة عالية, وهذا يدل ومــن خلال النسبة على أن هؤلاء القادة على دراية ووعي تام بأهمية الابتكار والإبداع لحل المشاكل المختلفة وهذا ساهم بالطبع في خلق ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع لمواكبة التغيرات البيئية المتعددة. أما الفقرة(6) والتي تنص على " **ينخرط الموظفون في هذه الشركة بالعمل التطوعي والتفاني في عملهم بسبب حبهم للإدارة العليا** " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) وبانحراف معيــاري (1.18) وبدرجــة متوسطة, وهذه النسبة تعطي دلاله على أن سبب ولاء الأفراد في المؤسسة وتفــانيهم في العمل هو احترامهم للقادة نتيجة سلوكهم القيادي التحويلي والقدرات المتوفرة بالقادة مثل الكاريزما، ولو أن الموظفين هنا يعملون من أجل فرد واحد وهو صانع القــرار, فيزول انتمائهم للمؤسسة بزوال ذلك الفرد, وهذا بالطبع يشكل خطورة حقيقيــة علــى الاستمرارية في عملية التحول. وتدل القيمة القليلة للإنحراف المعيارية حيــث بلغــت للمجال ككل(**0.86**), على إجماع استجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ب. المجال الثاني:(مدى نجاح المديرين في منظمات الأعمال الأردنيــة فــي تنفيــذ برنامج التحول لخلق المعرفة في منظماتهم):

جدول(5-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني (خلق المعرفة) مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	استطاعت هذه المؤسسة أن تخلق جوا من التفاعل يساعد على تبادل المعرفة بين الموظفين	1	3.67	1.12	عالية
7	استفادت هذه المؤسسة وبشكل واضح من آراء العملاء والتواصل معهم في تطوير منتجات أو خدمات جديدة	2	3.60	1.25	عالية
8	قدمت هذه المؤسسة حوافز ومكافآت للمبدعين	2	3.60	1.28	عالية
4	استطاعت هذه المؤسسة تدوين المعلومات وتصنيفها بشكل يسهل الرجوع إليها مستقبلاً من قبل كافة الموظفين وعلى كافة المستويات	4	3.53	1.20	عالية
6	استثمرت هذه المؤسسة تحويل المعرفة الضمنية في منتجات جديدة أو لتطوير منتجات موجودة أصلاً	5	3.50	1.33	عالية
2	أتاحت هذه المؤسسة العديد من اللقاءات التي تشجع على العصف الذهني	6	3.47	1.07	متوسطة
3	استطاعت هذه المؤسسة أن تحول المعرفة الضمنية إلى معرفه معلنة ومتداولة	7	3.33	0.88	متوسطة
9	يتم تخصيص موازنة كافيه للبحث والتطوير R&Dسنويا في هذه المؤسسة	8	3.27	1.23	متوسطة
5	تنظم هذه المؤسسة لقاءات دوريه أسبوعيه أو شهريه للموظفين بحضور الإدارة العليا بحيث يسمح بطرح الآراء بكل حرية وشفافية	9	3.20	1.30	متوسطة
	المجال ككل		3.46	0.96	متوسطة

* الدرجة العظمى من (5)

يتبين من الجدول(5-4) إن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.20 – 3.67) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.88 – 1.33) وبدرجة تراوحت بين متوسطة وعالية. حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على " **استطاعت هذه المؤسسة**

أن تخلق جوا من التفاعل يساعد على تبادل المعرفة بين الموظفين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (1.12) وبدرجة عالية, وهذا يدل على أن هذه المنظمات تشجع الاتصال الأفقي بين الموظفين لقناعة صانعي القرار على أن هذا الاتصال ينعكس ايجابيا على أداء المنظمة بشكل عام، وتشجع على تبادل المعرفة, ثم تلاها الفقرة (7) والتي تنص على " **استفادت هذه المؤسسة وبشكل واضح من آراء العملاء والتواصل معهم في تطوير منتجات أو خدمات جديدة** " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (1.25) وبدرجة عالية وهذا يدل على وعي هذه المنظمات ورغبتها في تطبيق أساليب الأداره الحديثة القائمة على دراسة حاجة السوق كعامل حاسم للمنافسة الشديدة، أما الفقرة(5) والتي تنص على " **تنظم هذه المؤسسة لقاءات دوريه أسبوعيه أو شهريه للموظفين بحضور الإدارة العليا بحيث يسمح بطرح الآراء بكل حرية وشفافية** " فقد جاءت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.20) وبانحراف معياري (1.30) وبدرجة متوسطة, وهذا يدل على أن الموظفين في المنظمات الأردنية التي طبقت برنامج التحول لم يصلوا إلى درجة كبيرة ممكن من خلالها أن ينتقدوا الإدارة العليا وجها لوجه وذلك لاعتبارات كثيرة منها الخوف من ردود الفعل السلبية للإدارة العليا، كذلك فان قبول الإدارات بنسبه معينه لإتاحة هذه اللقاءات يدل على الرغبة من هؤلاء المديرين في الظهور بالمظهر الديمقراطي حتى لو أدى إلى عدم تطبيق مضمونه. وتدل القيمة القليلة للإنحراف المعياري حيث بلغت للمجال ككل(**0.96**), على إجماع استجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ج. المجال الثالث:

(مدى نجاح المديرين في تنفيذ برنامج التحول في مجال الثقافة التنظيمية في منظماتهم).

جدول(5-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث(الثقافة التنظيمية) مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
4	يراعي مديرو هذه الشركة قيم واتجاهات ومشاعر الموظفين ويتفهمونها	1	3.83	1.12	عالية
7	تقوم الإدارة العليا في هذه المؤسسة بالتخطيط بعيد المدى على الرغم من يقينها بأنها لن تبقى في المنصب إلى الأبد	2	3.77	1.07	عالية
11	يركز مديرو هذه الشركة على العمل الجماعي	3	3.70	1.18	عالية
13	يتوفر في هذه الشركة مناخ تنظيمي قائم على الاحترام والتقدير	3	3.70	1.24	عالية
3	يتوفر في هذه الشركة مناخ تنظيمي قائم على الإبداع وخلق المعرفة والتعلم	5	3.60	1.00	عالية
1	تقوم الإدارة في شركتنا ترسيخ الممارسات الإدارية على أساس مرجعي	6	3.53	0.97	عالية
9	استطاعت هذه المؤسسة أن تدمج بين القيم الإدارية الحديثة والقيم الأخلاقية بنجاح	5	3.53	1.17	عالية
2	يبتعد المديرون في هذه الشركة عن حل المشاكل بصورة فردية	8	3.50	0.97	عالية
5	نجحت هذه المؤسسة بوضع تنظيم أفقي يعزز الاتصال بين الموظفين	8	3.50	1.14	عالية
12	يتوفر في هذه الشركة مناخ تنظيمي قائم على الحوار والانفتاح	8	3.50	1.22	عالية
6	يستطيع مديرو هذه الشركة حل المشاكل بطرق ودية قائمة على النظام والقيم المؤسسية الخاصة بالشركة	11	3.47	1.11	متوسطة
8	يقوم مديرو هذه الشركة في الإدارة العليا والوسطى بإعداد وتهيئة بدلاء لهم ليشغلوا المنصب من بعدهم	12	3.37	1.22	متوسطة
10	يشعر الموظفون في هذه الشركة بالرضا والأمان وأنهم ليسوا تحت رحمة صانعي القرار	13	3.27	1.01	متوسطة
	المجال ككل		3.56	0.98	عالية

* الدرجة العظمى من (5)

يتبين من الجدول (5-5) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.27 – 3.83) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.97 – 1.24) وبدرجة تراوحت بين متوسطة و عالية. حيث جاءت الفقرة (4) والتي تنص على " **يراعي مديرو هذه الشركة قيم واتجاهات ومشاعر الموظفين ويتفهمونها** " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (1.12) وبدرجة عالية وهذا يدل من وجهة نظر الباحثة على تأثر القادة بالثقافة العربية السائدة التي بموجبها يحاول مدير المؤسسة ممارسة دور الأب أو دور كبير العشيرة الذي يحنو على من يعملوا معه مما يدل حتماً على أن القيم السائدة في المجتمع لها دور أساسي في التحول على المستوى المؤسسي، ثم تلاها الفقرة (7) والتي تنص على " **تقوم الإدارة العليا في هذه المؤسسة بالتخطيط بعيد المدى على الرغم من يقينها بأنها لن تبقى في المنصب إلى الأبد** " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (1.07) وبدرجة عالية, وهذا يدل على أن هناك تحول من النزعة الفردية إلى العمل الجماعي القائم على الأيمان بالماسسة والتي تستوجب حتما التخطيط على المدى القصير والمتوسط والبعيد, وترى الباحثة من خلال هذه الفقرة أن القادة التحويليين في هذه المؤسسات أحدثوا تغييرا ملموسا ولكن ليس كاملا، أما الفقرة(10) والتي تنص على " **يشعر الموظفون في هذه الشركة بالرضا والأمان وأنهم ليسوا تحت رحمة صانعي القرار** " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.27) وبانحراف معياري (1.01) وبدرجة متوسطة, وهذا يدل على وجود مناخ تنظيمي يسعى فيه صانع القرار إلى توفير سبل الراحة للموظفين وتحفيزهم مما يؤدي حتماً الى الشعور بالرضا والأمان. وتدل القيمة القليلة للإنحراف المعيارية حيث بلغت للمجال ككل(**0.98**), على إجماع استجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

د. **المجال الرابع**

(مدى نجاح المديرين في منظمات الأعمال الأردنية في تنفيذ برنامج التحول في مجال التكنولوجيا في منظماتهم).

جدول(5-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع(التكنولوجيا) مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
4	تعتمد هذه المؤسسة على أجهزة الكمبيوتر الحديثة للقيام بالأعمال الإدارية المختلفة	1	3.87	1.07	عالية
2	يوجد قاعدة بيانات في هذه المؤسسة	2	3.77	0.86	عالية
7	يتم تزويد كافة الأقسام في هذه المؤسسة ببرامج تمكنهم من القيام بعملهم بكفاءة وسرعه مثل برامج إعداد الموازنة وبرامج تقييم احتياجات التدريب لكل قسم	3	3.73	1.31	عالية
6	يعتبر قسم الإدارة المعلوماتية IT من الأقسام الرئيسة في هذه المؤسسة	4	3.70	1.09	عالية
1	تعتمد مؤسستكم على الانترنت للقيام بالوظائف الإدارية المختلفة	5	3.67	1.09	عالية
3	يعتمد مديرو هذه الشركة على التعلم الالكتروني لتدريب الموظفين بدلا من التعلم التقليدي	6	3.43	1.14	متوسطة
5	تتواصل هذه الشركة مع العملاء عن طريق الموقع الالكتروني وتزودهم بأحدث المعلومات عن المنتجات التي تعتزم طرحها في الأسواق.	7	3.23	1.04	متوسطة
	المجال ككل		3.63	0.80	عالية

* الدرجة العظمى من (5)

يتبين من الجدول(5-6) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.23 – 3.87) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.86 – 1.31) وبدرجة تراوحت بين متوسطة و عالية. حيث جاءت الفقرة (4) والتي تنص على " **تعتمد هذه المؤسسة**

على **أجهزة الكمبيوتر الحديثة للقيام بالأعمال الإدارية المختلفة** " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (1.07) وبدرجة عالية, إن ارتفاع النسبة يدل دلاله واضحة على سعي المنظمات الدءوب للتطوير والتحديث لمواكبة التغير السريع ولكن ليس بالضرورة أن يرتبط ذلك بتغيير أنماط التفكير، ثم تلاها الفقرة (2) والتي تنص على " **يوجد قاعدة بيانات في هذه المؤسسة** " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (0.86) وبدرجة عالية, أن ذلك يدل دلاله كبيره على أن هناك معلومات متاحة للعاملين في هذه المؤسسات وليست محتكره على أشخاص محددين, أما الفقرة(5) والتي تنص على " **تتواصل هذه الشركة مع العملاء عن طريق الموقع الالكتروني وتزودهم بأحدث المعلومات عن المنتجات التي تعتزم طرحها في الأسواق.** " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.23) وبانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة, وهذا يدل على تبادل المعلومات بمستوى متوسط بين العملاء وهذه المؤسسات وهو مؤشر ايجابي يدل على أن المنظمات التي تبنت التحول بدأت بالأعتماد على المعلومات الواردة من العملاء والتواصل معهم من أجل تحسين أدائها ومنتجاتها. وتدل القيمة القليلة للإنحراف المعيارية حيث بلغت للمجال ككل(**0.80**), على إجماع استجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ه. المجال الخامس:

(مدى نجاح المديرين في منظمات الأعمال الأردنية في وضع هياكل تنظيميه تحوليه في منظماتهم).

جدول(5-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الخامس(الهيكل التنظيمي) مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
2	يوجد مرونة في الاتصال وتبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة	1	3.60	1.04	عالية
6	يسمح الهيكل التنظيمي بإنشاء فريق لتنفيذ مشروع معين بحيث يتم انتخاب أعضاء من كافه الأقسام في المؤسسة ثم يعودون إلى مواقعهم الأصلية بعد انتهاء المشروع	2	3.53	1.33	عالية
3	لا يتصف الهيكل التنظيمي السائد بالهرمية	3	3.47	1.04	متوسطة
7	تقوم هذه المؤسسة سنوياً بإعادة الهيكلة بناء على الاحتياجات التي تطرأ عليها	3	3.47	1.07	متوسطة
1	يطبق المديرون في هذه الشركة مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات	5	3.43	1.14	متوسطة
5	يتصف الهيكل التنظيمي في هذه المؤسسة بالمرونة وقابليته للتعديل في أي وقت	6	3.37	1.19	متوسطة
4	تتميز العلاقات بين الأفراد بعدم الرسمية والتعاون فيما بينهم	7	3.30	1.29	متوسطة
	المجال ككل		3.45	0.87	متوسطة

* الدرجة العظمى من (5)

يتبين من الجدول(5-7) إن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.30 – 3.60) بانحرافات معيارية تراوحت بين (1.04 – 1.33) وبدرجة تراوحت بين متوسطة و عالية. حيث جاءت الفقرة (2) والتي تنص على " **يوجد مرونة في الاتصال وتبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة** " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (1.04) وبدرجة عالية, وهذا يدل على أن المؤسسات تستخدم

التنظيم المسطح إلى حد ما مما يجعل هذه المؤسسات مناخ خصب للتحـول وتبـادل المعرفة، ثم تلاها الفقرة (6) والتي تنص على " **يسمح الهيكل التنظيمي بإنشاء فريق لتنفيذ مشروع معين بحيث يتم انتخاب أعضاء من كافه الأقسام في المؤسـسة ثـم يعودون إلى مواقعهم الأصلية بعد انتهاء المشروع** " في المرتبة الثانيـة بمتوسـط حسابي (3.53) وبانحراف معياري (1.33) وبدرجة عالية, وهذا يدل على أنـه تـم استثمار المعرفة الضمنية والصريحة بشكل منتج مما يدل على أن درجة التحول فـي الهيكل التنظيمي كان له التأثير الكبير في خلق ثقافة تنظيمية قائمة على خلق المعرفـة وذلك بتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة. أما الفقرة(4) والتي تنص على " **تتميـز العلاقات بين الأفراد بعدم الرسمية والتعاون فيما بينهم** " فقد جـاءت فـي المرتبـة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) وبانحراف معياري (1.29) وبدرجة امتلاك متوسطة وهذا يدل أيضا ومره أخرى على تذبذب الظاهرة الفردية وتغلغلهـا علـى مختلـف المستويات, وكذلك يؤكد على أن التحول الحاصل للهيكل التنظيمي ليس مكتملا وإنما ما يزال يعاني من بعض نقاط الضعف الظاهرة من خلال علاقات الأفراد مع بعضهم البعض. وتدل القيمة القليلة للإنحراف المعيارية حيث بلغت للمجال ككل(0.87), على إجماع استجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

اعتمادا على الإنحرافات المعيارية ترى الباحثة أن هناك تقارب بين المجالات المختلفة يدل على إجماع أفراد عينة الدراسة على مواقف وانطباعات ايجابيـة نـسبيا حول المجالات الخمسة, والذي يؤكد توجه هذه المؤسسات نحو التحول والتطوير.

ثانياً : النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

الفرضية الثانية: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α ≥ 0.05) في إجابات أفراد العينة نحو مجالات الدراسة الخمسة تعزى لمتغير الجنس".

لأختبار هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) (t-test) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة وحسب متغير الجنس، والجدول (5-8) يبين ذلك.

جدول (5-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) (t-test) لاستجابات افراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات اداة الدراسة وحسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
التكنولوجيا	ذكر	25	3.58	0.72	0.315	28.000	0.755
	انثى	5	3.45	1.50			
الثقافة التنظيمية	ذكر	25	3.47	0.93	0.047	28.000	0.963
	انثى	5	3.44	1.20			
القيادة	ذكر	25	3.54	0.95	-0.254	28.000	0.801
	انثى	5	3.67	1.28			
خلق المعرفة	ذكر	25	3.72	0.73	1.431	28.000	0.163
	انثى	5	3.17	1.04			
الهيكل التنظيمي	ذكر	25	3.47	0.80	0.303	28.000	0.764
	انثى	5	3.34	1.29			

يبين جدول (5-8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α ≥ 0.05) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير الجنس, بسبب أن قيم

α أكبر من 0.05 لجميع المجالات, وأن عدد الإناث قليل جدا حيث بلغ عددهن 5 مما كان له التأثير الكبير على هذه النتيجة. وهذا ينفي الفرضية الثانية

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة نحو مجالات الدراسة الخمسة تعزى لمتغير العمر".

لأختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) على كل مجال من مجالات أداة الدراسة وحسب متغير العمر، والجدول (5-9) يبين ذلك.

جدول (5-9)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة الخمسة وحسب متغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التكنولوجيا	بين المجموعات	1.131	3	.377	.478	.701
	داخل المجموعات	20.525	26	.789		
	المجموع	21.656	29			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	2.466	3	.822	.885	.462
	داخل المجموعات	24.154	26	.929		
	المجموع	26.619	29			
القيادة	بين المجموعات	2.088	3	.696	.696	.563
	داخل المجموعات	26.009	26	1.000		
	المجموع	28.097	29			
خلق المعرفة	بين المجموعات	.996	3	.332	.496	.688
	داخل المجموعات	17.395	26	.669		
	المجموع	18.392	29			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	5.337	3	1.779	2.775	.061
	داخل المجموعات	16.667	26	.641		
	المجموع	22.003	29			

يبين جدول (5-9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة الخمسة وحسب متغير العمر، إن هذا يدل على أن المتغيرات الديمغرافية لا تشكل أي تأثير على نتائج الدراسة, مما ينفي الفرضية الثالثة.

رابعاً : النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

الفرضية الرابعة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد العينة نحو مجالات الدراسة الخمسة تعزى لمتغير المستوى الإداري".

لأختبار هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) (t-test) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة وحسب متغير المستوى الإداري، والجدول (5-10) يبين ذلك.

جدول (5-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) (t-test) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة وحسب متغير المستوى الإداري

المجال	المستوى الاداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
التكنولوجيا	الادارة العليا	8	3.63	1.20	0.248	28.000	0.806
	الادارة الوسطى	22	3.53	0.74			
الثقافة التنظيمية	الادارة العليا	8	3.68	0.97	0.744	28.000	0.463
	الادارة الوسطى	22	3.38	0.96			
القيادة	الادارة العليا	8	3.63	1.02	0.205	28.000	0.839
	الادارة الوسطى	22	3.54	1.00			
خلق المعرفة	الادارة العليا	8	3.43	0.92	0.825	28.000	0.416
	الادارة الوسطى	22	3.70	0.76			
الهيكل التنظيمي	الادارة العليا	8	3.50	1.03	0.178	28.000	0.860
	الادارة الوسطى	22	3.44	0.83			

يبين جدول (5-10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير المستوى الإداري, وهذا أيضا يؤكد لنا أن نتائج الدراسة واراء أفراد العينة لا تختلف بإختلاف المتغيرات ذات العلاقة في المستوى الاداري مما قد يدل على رؤية مشتركة بين المستويات المختلفة بما يتعلق بعملية التحول الاداري. وهذا ينفي الفرضية الرابعة

خامسا: النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

الفرضية الخامسة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة نحو مجالات الدراسة الخمسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة".

لأختبار هذه الفرضية تم استخراج تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) على كل مجال من مجالات أداة الدراسة وحسب متغير الخبرة، والجدول (5-11) يبين ذلك.

جدول (5-11)
نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة الخمسة وحسب متغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التكنولوجيا	بين المجموعات	0.391	2	0.195	0.248	0.782
	داخل المجموعات	21.265	27	0.788		
	المجموع	21.656	29			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.488	2	0.244	0.252	0.779
	داخل المجموعات	26.132	27	0.968		
	المجموع	26.619	29			
القيادة	بين المجموعات	0.508	2	0.254	0.249	0.782
	داخل المجموعات	27.589	27	1.022		
	المجموع	28.097	29			
خلق المعرفة	بين المجموعات	0.868	2	0.434	0.669	0.521
	داخل المجموعات	17.524	27	0.649		
	المجموع	18.392	29			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	0.001	2	0.001	0.001	0.999
	داخل المجموعات	22.002	27	0.815		
	المجموع	22.003	29			

يبين جدول (5-11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة الخمسة وحسب متغير الخبرة. وهذا ينفي الفرضية الخامسة.

إن النتائج المتعلقة (بالفرضية الثانية إلى الفرضية الخامسة) كما هو موضح بالجداول أعلاه تدل على أن النجاح في عملية التحول الإداري ليس مرتبط على الإطلاق بعمر أو خبرة أو جنس أو مستوى إداري معين حيث لم تكن للعوامل الشخصية والتنظيمية لعينة الدراسة أي تأثير على درجة النجاح في تنفيذهم لبرنامج التحول الإداري في منظماتهم. وأن هذه النتيجة تنفي الفرضية الأساسية الثانية المتعلقة بتأثير العوامل الديمغرافية على درجة نجاح برنامج التحول الإداري في منظمات الأعمال الأردنية, وهذا مناقض للنتيجة التي توصلت إليها دراسة إبراهيم (2006), حيث أن العوامل الشخصية والتنظيمية في هذه الدراسة كان لها تأثير كبير على ممارسة أنشطة التغيير.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

النتائج

تقدم الباحثة في هذا الفصل عرضا لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وهي على النحو التالي:

1. نجحت منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تطبيق برنامج التحول الإداري بدرجة عالية ولكن بنسب متفاوته في المجالات المختلفة على النحو التالي:

1) نجحت منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تطبيق برنامج التحول الإداري بدرجة عالية في مجال القيادة وحصلت الفقرات التالية على درجة نجاح متوسطة:

- تفويض الصلاحيات إلى الموظفين.
- وجود رؤية واضحة مشتركة.
- الإنخراط بالعمل التطوعي في العمل.

2) نجحت منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تطبيق برنامج التحول الإداري بدرجة عالية في مجال التكنولوجيا وحصلت الفقرات التالية على درجة نجاح متوسطة:

- وجود موقع إلكتروني لمعرفة أحدث المعلومات عن المنتجات التي ستطرح في السوق.
- الإهتمام بالتعلم الإلكتروني بدلا من التعلم التقليدي.

3) نجحت منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تطبيق برنامج التحول الإداري بدرجة عالية في مجال الثقافة التنظيمية وحصلت الفقرات التالية على درجة نجاح متوسطة:

- شعور الموظفين بالرضا والأمان.
- وجود قيادات بديلة.
- حل المشكلات بطريقة ودية قائمة على النظام والقيم المؤسسية.

4) نجحت منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تطبيق برنامج التحول الإداري بدرجة متوسطة في مجال خلق المعرفة وحصلت الفقرات التالية على درجة نجاح متوسطة:

- تنظيم اللقاءات الدورية للموظفين بحضور الإدارة العليا.
- تخصيص موازنة كافية للبحث والتطوير سنويا.
- تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة ومتداولة.
- إتاحة العديد من اللقاءات المشجعة على العصف الذهني.

5) نجحت منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات المختلفة في تطبيق برنامج التحول الأداري بدرجة متوسطة في مجال الهيكل التنظيمي وحصلت الفقرات التالية على درجة نجاح متوسطة:

- لا يتصف الهيكل التنظيمي بالهرمية.
- إعادة الهيكلة سنويا بناء على الاحتياجات.
- لا يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة وقابليته للتعديل.
- تطبيق مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- تتميز العلاقات بين الأفراد بعدم الرسمية.

2. إن برنامج التحول الإداري المطبق في هذه المؤسسات حقــق انجـــازات عديده في مجالات مختلفة, حيث ان المدراء قطعوا شوطا كبيــرا وبــذلوا جهودا قيمة لتطبيقة ولكن قصة هذا النجاح لم تكتمل بعد.

3. لم تكن لخصائص عينة الدراسة الشخصية والتنظيمية أي أثر يذكر علـــى تحقيق النجاح في تطبيق برنامج التحول الإداري في الأردن.

4. الوقوف على أهم ملامح التحول الإداري وأثرها في فاعليـــة المؤســـسات وتقدمها

التوصيات

تقدم الباحثة عرضا لأهم التوصيات بناء على النتائج التي توصلت إليها من خلال هذه الدراسة وهي على النحو التالي:-

1. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع التحـول الإداري لسبر أغوار هذا الموضوع من جهة وتشجيع منظمات الأعمال والقطاع العـام الأردني على الإهتمام بهذا الموضوع من جهة أخرى.
2. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع التحـول الإداري من وجهة نظر العاملين المتأثرين ببرامج التحول.
3. إستخدام منهجيات متعددة سواء كمية أو كيفية من أجل تحقيق درجة أعلى من المصداقية والثبات لنتائج تلك الدراسات.
4. التركيز بشكل أكبر ومتوازن على مجال القيادة كأحدى عناصر التحول وذلـك من خلال ما يلي:
   - التركيز على تفويض الصلاحيات
   - وجود رؤية واضحة
   - الإنخراط بالعمل التطوعي في العمل.
5. التركيز بشكل أكبر ومتوازن على مجال خلق المعرفة كأحدى عناصر التحول من خلال ما يلي:
   - تنظيم اللقاءات الدورية للموظفين بحضور الإدارة العليا
   - تخصيص موازنة كافية للبحث والتطوير سنويا
   - تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة ومتداولة
   - إتاحة العديد من اللقاءات المشجعة على العصف الذهني.

6. التركيز بشكل أكبر ومتوازن على مجال الثقافة التنظيمية كأحدى عناصر التحول من خلال ما يلي:

- زيادة الرضا والأمان للموظفين
- إعداد قيادات بديلة
- حل المشكلات بطريقة ودية قائمة على النظام والقيم المؤسسية.

7. التركيز بشكل أكبر ومتوازن على مجال التكنولوجيا كأحدى عناصر التحول من خلال ما يلي:

- تصميم موقع إلكتروني لمعرفة أحدث المعلومات عن المنتجات التي ستطرح في السوق
- الإهتمام أكثر بالتعلم الإلكتروني بدلا من التعلم التقليدي.

8. التركيز بشكل أكبر ومتوازن على مجال الهيكل التنظيمي كأحدى عناصر التحول من خلال ما يايلي:

- تشجيع العلاقات غير الرسمية بين الأفراد
- زيادة مرونة الهيكل التنظيمي وقابليته للتعديل
- تطبيق مبدأ الاملاكزية في إتخاذ القرارات
- إعادة الهيكلة سنويا بناء على الإحتياجات
- تقليل درجة الهرمية الموجودة في الهياكل التنظيمية.

9. تشجيع جميع المؤسسات الأردنية بمختلف القطاعات على تبني إستراتيجية فعالة للقيام بعملية التحول الإداري بنجاح وذلك عن طريق التداخل بين القطاعين العام والخاص للتعاون معاً لتحقيق أهداف التحول الإداري، وذلك من خلال تبني نموذجا تحوليا متعدد الأبعاد يتمثل في القيادة والثقافة التنظيمية

والهيكل التنظيمي وخلق المعرفة والتكنولوجيا للسير قدما نحو التطور والتنمية التي بدأت بها المؤسسات الأردنية في هذه الدراسة.

10. التركيز على أهمية العنصر البشري كونه المحرك الأساسي للتحول الإداري وذلك من خلال عقد دورات تدريبية لكل من الموظفين والمديرين لتطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم, وكذلك إعادة النظر بنظام المكافات والحوافز بحيث يشعر الموظف بالأمن والرضى الوظيفي .

11. تشجيع المؤسسات الأردنية في القطاعين العام والخاص على التعاون لخلق ثقافة تنظيمية موحدة قادرة على الأنصهار في المجتمع العالمي ومواكبة التطورات العالمية المتعددة ولكن مع المحافظة على الهوية المحلية والمنظومة الأخلاقية والدينية, مثل تنمية المشاريع المشتركة وتبادل الخبرات والمشورة, تبني سياسة التنمية المستدامة, وتطوير المناطق الأقل تحضرا.

المراجع

المراجع العربية:

- إبـــراهيم, محمـــد. (2006). Change management in Jordanian mining and quaring manufacturing companies. رسالة ماجستير, جامعة اليرموك.
- بير, مايك. (2006). إدارة التغيير والتحول(محمد الابرش, مترجم). الحوار الثقـــافي, ص (33- 35).
- بيشوب, تشارلز. (2002). إحداث التغيير لكل شخص تلو الآخـــر. مكتبـــة جريـــر: السعودية, ص (1 - 2)
- حريز, سفيان. (2006). دور عمليات إعادة الهيكلة فـــي تطـــوير الأداء المؤســـسي, بحوث وأوراق عمل, مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي. جامعة اليرموك, إربد, الأردن, 25-27 نيسان, 2006.
- الحمادي, علي. (1999). التغيير الذكي. دار ابن حزم: بيروت, ص (25, 26).
- الخضرا, بشير. (1982). النمط النبوي الخليفي نظرية لمفهوم القيادة عنـــد العـــرب. الجامعة الأردنية, ص (5 – 9).
- الرشيد, عادل. (2003). الماسسة ومنظمة الأعمال الأردنيـــة. منـــشورات جامعـــة اليرموك, سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية, العدد(1), ص (231-275).
- سميث, ستيف. (2001). إدارة التغيير. دار الوفاء, ص (19).
- الشريف, بشير. (2004). ثقافة إدارة التغيير. ص (51 – 53)

- شيرو, جميس. (2001). الرسائل المفتوحة إلى الرئيس الأمريكي(أيمن الارمنــازي, مترجم). العبيكان: الرياض, ص (80 – 83).
- العازمي, محمد. (2006). القيادة التحويليــة وعلاقتهــا بالإبــداع الإداري. رســالة ماجستير, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض.
- عبوي, زيد. (2006). أدارة التغيير والتطوير. كنوز المعرفــة: الأردن, ص (28 – 29).
- العطيات, محمد. (2005). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. دار الحامد للنشر و التوزيع: عمان, ص (83 – 95).
- عليان, ربحي, والسامرائي, إيمان. (2006). تسويق المعلومات. دار الصفاء للنــشر والتوزيع: عمان, ص (261, 262).
- فلاهرتي, جون أي. (1999). بيتردركر مطور الفكر الاداري(مــروان أبــو جيــب, مترجم). Bass – Jossey, ص (158, 157, 320, 319).
- القدومي, ثائر. (2006). اثر تحول نظام التداول الالكتروني على الكفــاءة التــشغيلية وأداء بورصة عمان للأوراق المالية. مجلة البيضاء للبحوث والدراسات, مجلد (11), عدد (2), ص (73-118).
- كارنال, كولين. (2004). صندوق أدوات التغيير(ســرور الــسرور, متــرجم). دار المريخ: السعودية, ص (137).
- كريم, فريحة. (2006). التغيير التنظيمي أبعاده واستراتيجياته. مجلة العلوم الإنسانية, عدد (28), السنة الثالثة.

- المغربي, كامل. (2001). الإدارة والبيئة والسياسة العامة. دار الثقافة: عمان, ص (30 - 31).
- ملحم, يحيى. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة, مصر, ص (304- 126 - 119).
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (2001). نشأة برنامج التحول الاقتصادي والاجتماعي في الأردن. http://www.mop.gov.jo/arabic/pages.php .
- ويلسون, دافيد. (1999). إستراتيجية التغيير(مكتبة عمارة, مترجم). دار الفجر: مصر، ص (55 , 60, 122).

المراجع الاجنبية:

- Aiken, Carolyn and Keller, Scott. P. (2007). How the CEO Leads Transformation .http://www.rediff.com/money/2007/feb/21spec.
- Allen, Gemmy. (2002). Supervision. http://ollie.dcccd.edu/mgmt/1374
- Arnetz, Bengt. (1999). Staff perception of the impact of health care transformation on quality of care. *International journal for quality in health care*. V.11, N. 4.
- Atoom, Wasfi. (2006). The Resourcing Of Business In Jordan - MSC Transformation Management Program. Buckingham University. P. 37-40.
- Bass, B.M and Steidlmeier. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*. V. 10, N. 2, PP. 181-217.
- Blaha, Robert and Johanson, Charlie. (2004). Integrating Customers, Culture and Capability. *Chief learning officer.* V.3, N.9, PP. 28-48.
- Chen, Chung and Lin, Bou. (2004). The Effects Of Environment Knowledge Attribute, Organizational Climate And Firm Characteristics On Knowledge Sourcing Decisions. *R&D Management*. V. 34, N. 2, PP. 137-146.
- Chen, Liyueh. (2004). Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Job Performance At Small And Middle Sized Firms Of Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*. Cambridge. V.5, N. 1/2, PP.432-438.

- Collins, Jim. (2005). Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review.* V.83, N. 7, PP. 20-34.
- Daft, Richard. L. (2004). Theory 2: opening the corporate door for participative management. *Academy of management executive.* V. 18, N. 4.
- Dessler, Gary. (1986). Organization Theory: Integrating Structure and Behavior. Prentice Hall, Inc, Engle wood Cliffs. P. 45 – 47.
- Espejo, Raul, Schuhmann, Werner, Schwaninger, Markus and Bilello, Ubaldo. (1996). Organizational Transformation and Learning. John Wiley&Sons. P. 12, 20, 32 – 39.
- Frankforter, Steven. A. and Christensen, Sandra. L. (2005). Finding Competitive Advantage In Self Managed Work Teams. *Business Forum.* V.27, N. 1, PP. 20-24.
- Fry, Louis. W. (2003). Toward A Theory of Spiritual Leadership.*The Leadership Quarterly.* V.14, N. 6, PP. 693-727.
- Group of Experts on the United Nations. (2000). Managerial Response to Globalization. http://unpanl.un.org-fifteenthsession.
- Ireland, Duane. R and Hitt, Michael. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st the Role of Strategic Leadership. *Academy Of Management Executive.* V. 13, N. 1, PP. 43-57.
- Kelner, Stephen. (2000). Human Motivation and Organizational Mobilization. *Center for Quality of Management Journal.* V.9, N.1, PP.25-43.
- Kumar, Ravi. (2003). Employee Transformation. *We Lead Online Magazine.*

- Laff, Michael. (2007). the Need for Speed. *Training and devolopement.* V.61, N. 2, PP. 44-47.
- Lakhani, Karim. R., and Wolf, Robert. G. (2005). Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivational Effort In Free/Open Source Software Projects. *MIT Sloan School of Management.*
- Lamarsh, Jeanenne. (1995). Changing the Way We Change gaining Control of Major Operational Change. Addison, Wesley Publishing Company. P. 1, 2.
- Landry, Johan. R. (2000). Playing at Learning: Why Knowledge Creation Needs Fun. csdl2. computer .org /comp /proceedings /hicss/2000/0493/03/04933028.pdf
- Lloyd, Joan. (2007). Organizational Structure Can Be Underlying Cause of Workplace Issues. http://www.jobdig.com/articles/439/orgnaization structure.
- Loverde, lorin. (2000). Psychological and Moral Foundations of Organizational Development. *Ingenierias.* V.111, N.7, PP. 22-31.
- Mannarelli, Thomas. (2006). Accounting For Leadership: Charismatic Transformational Leadership through Reflection and Self Awareness. *Accountancy Ireland.* V.38, N. 6, PP. 46-48.
- Mazza, Carmelo and Pedersen, Jesper. (2004). From Press to E-Media? The Transformation of an Organizational Field. *Organization.* V.25, N.6, PP. 875-896.
- Melhem, Yahya. (2006). prerequisites of employee empowerment the case of Jordanian mobile phone companies. *Jordan journal of business administration.* V.2, N.4, PP. 585-596.

- Miller, Chris. (2006). ROI Focus Factors: Getting Started With I5 Document Management. *I Series News*. N. 322, PP. 1-5.
- Montgomery and Michael. (2006). Leadership in A Correctional Environment. *Correction Today*. V.68, N. 5, PP. 38-42.
- Nahm, Abraham, Vonderembse, Mark and Koufteros, Xenophon. (2004). the Impact of Organizational Culture on Time: Based Manufacturing and Performance. *Decision Science*. V. 35, N.4, pp. 579-607.
- Nonaka and Takushi. (1995). The Knowledge Creating Company. Oxford University Press. P.160 -171
- Nonaka, Ikujio. (2006). Strategy as Distributed Phronesis. http://www.meti.go.jp/policy/intellectual assets/oecd/7th.
- Olalla, Marta. (2000). Information Technology in Business Process Reengineering. *Laer*. V.6, N.3
- Olfsson, Erik. Bryn and Hitt, Lorin. M. (2000). Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation And Business Performance. *MIT Press*. V. 14, N. 4, PP.23-48
- Osterloh, Margit. And Frey, Bruno.S. (2000). Motivation Knowledge Transfer and Organizational Forms. *Organization Science*. V.11, N. 5, PP. 538-550.
- Palsule, Sudhansha and Lessem, Ronnie. (2005). Resourcing Business Transforming Self and Society. Global Integrity Publishing. P. 219 – 237.
- Palsule, Sudhansha and Lessem, Ronnie. (1999). From Management Education to Civic Reconstruction the Emerging Ecology of Organizations. Routledge. USA & Canada. P. 78 - 83, 108 – 110.

- Peltonen, Tuomo and Lamsa, Tuija. (2004). Communities of Practice and the Social Process of Knowledge Creation: Towards a New Vocabulary for Making Sense of Organizational Learning. *Problems & Perspectives in Management*. N. 4, PP. 249-262.
- Pendlebury, John, Grouard, Benoit, and Meston, Francis. (1998). the ten keys to successful change management. John wiley and sons. P. 1-9.
- Rasoav, Rijamampianina and Teresa, Carmichael. (2005). A Framework for Effective Cross Cultural Co-Opetition between Organizations. *Problems and Perspectives in Management*. N. 4, PP. 92-103.
- Robbins, Stephen. (1990). Organization theory Structure Designs and Applications. Prentice hall international editions. P. 93 – 96.
- Robbins, Stephen. P. (1988). Management Concepts and Applications. Prentice - Hall International. America. P. 44 – 46.
- Rollinson, Derek, Broadfiled, Aysen and Edwards, David. J. (1998). Organizational Behaviour and Analysis. Addison. Wesley. P. 41, 259 - 262, 629.
- Sanchez, Paul. (2004). Defining Corporate Culture What Communicators Can Do To Make The Intangible Tangible. *Communication World*. PP.18-21
- Sandler, Susan. F. (2006). Do More To Get More From HR Systems. *HR Focus*. V.83, N. 6, PP.1-15.
- Scheiner, Glenda.H. (2003). Transforming the Organization One Individual at A Time. *Armed Forces Comptroller*. V. 48, N. 4, PP. 6-8.
- Senge, Peter. M. (2006). The Fifth Discipline The Art And Practice Of The Learning Organization. Currency Doubleday. P. 196 – 198.

- Shadeh, Yahya. (2006). The Royal Society For The Conservation Of Nature Alleviating Lam Balances- MSC Transformation Management Program. Buckingham University.
- Simai, Mihaly. (2001). the Age of Global Transformations: New Challenges and Critical Trends of the Early 21st Century. *Hungarian Academy of Sciences.*
- Sloan, Pamela. (2006). Strategy In Transformation Linking Context, Strategy Process And Management Practice. Montreal (Quebec). Canada. .
- Smythe, Johan. (2005). Transformational Leadership. *Business Communicator.* V.5, N. 8, PP. 3-5.
- Sorge, Arndt. (2002). Organization. Thompson, PP. 69, 86
- Summerfield, Brain. (2006). IRS: Accounting For the Future of Leadership. *Chief Learning Officer.* V.5, N. 4, PP. 30.
- Surendra, Agrawal, and Zabihollah, Rezaee. (2006). Continuous Improvement: An Activity. Based Model, *Management Accounting Quarterly.* V. 7, N. 3, pp. 14-22.
- Swanwick, Tim. (2005). Organizational Structure and Culture in Postgraduate General Practice Education: Implications for the Management and Leadership of Change. *Education for Primary Care.* V.16, N.2, PP. 115-128.
- Toffler, Alvin and Heidi. (1998). Rethinking the future. Nicho las brealey: London, P. 18, 19,141-143.
- Touron, Maral. Muratbekova. (2005). Performance and Change: Case Study of Changes in Organizational Culture at a Multinational Company. *Change Management.* V.5, N. 2, PP. 207-219.

- Tsoukas, Haridimos and Mylonopoulos, Nikos. (2004). Introduction: Knowledge Construction and Creation in Organizations. *British Journal of Management.* V. 15, PP. 1-8
- Ulukan, Cemil. (2005). Transformation of University Organizations Leadership and Managerial Implications. *Turkish Online Journal of Distance Education.* V. 6, N. 4, PP. 75-89
- Victorino, Datu and Saway, L. (2004). Global Responsibility and Local Knowledge Systems, Talaandig School for Living Traditions. Confrence Proceedings, Al exandria, Egypt. 2004.
- Winzker, Dietmar. Hans. (1990). A Holistic Management Model For the Transformation of High Technology Engineering Companies for Sustained Value Creation and Global Competitiveness. Doctoral dissertation, Johannesburg Unieversity.
- Wynkoop, Stephen. (2006). Is Data Warehousing A Fad?. *DM Review.* V. 16, N. 9, PP. 42-43.
- Yumkella, K., Roepstorff, T., and Vinarchiarachi, J. (1999). Globalization and Structural Transformation in Sub- Saharan Affrica. *Agriculture Transformation Africa.*
- Zaugg, Robert. J., and Thom, Norbert. (2003). Excellence through Implicit Competencies: Human Resource Management, Organizational Development Knowledge Creation. *Journal of Change Management.* V.3, N. 3, PP.199-211.

الملاحق

ملحق (أ)

المنظمات الأردنية التي طبق مديروها برنامج التحول الإداري وتقسم إلـى ثلاثـة أقـسام:-

المنظمات الحكومية وهي:

مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير(KADDB)

دائرة الأراضي والمساحة (DLS)

جائزة الحسن(AL-Hassan Award)

وزارة التخطيط: (صندوق التنمية للصادرات البستانية)

منظمات الأعمال الخاصة وهي:

الشركة الأردنية السويدية للتعقيم والصناعات الدوائية (Jeswe)

المتحدون للاستشارات الإدارية (Alliance)

ستاندرد جارتد (Standard Charted)

مختبرات ميدلابس (Med Labs)

العربية للصناعات الدوائية (APM)

المدارس الأهلية للبنات (ASG)

سمير باطا للمهارات الأدارية (Meric)

مجمع صناعات الشرق الأوسط (MEC)

مجموعة الصايغ للدهانات (Sayegh)

دار الدواء (DAD)

الخبراء العرب للهندسة والأدارة (TEAM)

المنظمات غير الحكومية وهي: الجمعية الملكية لحماية الطبيعة (RSCN)

ملحق (ب)

توزيع خصائص العينة

الرقم	اسم منظمة الاعمال	الجنس			المستوى الاداري		
		ذكر	انثى	المجموع	وسطى	عليا	المجموع
.1	مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير(KADDB)	2	-	2	2	-	2
.2	دائرة الأراضي والمساحة (DLS)	2	-	2	1	1	2
.3	جائزة الحسن (AL-Hassan Award)	1	1	2	1	1	2
.4	وزارة التخطيط: (صندوق التنمية للصادرات البستانية)	-	1	1	1	-	1
.5	الشركة الأردنية السويدية للتعقيم والصناعات الدوائية (Jeswe)	2	-	2	2	-	2
.6	المتحدون للاستشارات الإدارية (Alliance)	2	-	2	1	-	1
.7	ستاندرد جارتد (Standard Charted)	2	-	2	2	-	2
.8	مختبرات ميدلابس (Med Labs)	-	2	2	2	-	2
.9	العربية للصناعات الدوائية (APM)	2	-	2	2	-	2
.10	المدارس الأهلية للبنات (ASG)	1	-	1	1	1	2
.11	سمير باطا للمهارات الأدارية (Meric)	2	-	2	1	1	2
.12	مجمع صناعات الشرق الأوسط (MEC)	4	-	4	3	-	3
.13	مجموعة الصايغ للدهانات (Sayegh)	1	-	1	1	1	2
.14	دار الدواء (DAD)	2	-	2	1	1	2
.15	الخبراء العرب للهندسة والأدارة (TEAM)	-	1	1	-	1	1
.16	الجمعية الملكية لحماية الطبيعة (RSCN)	2	-	2	1	1	2
	المجموع	25	5	30	22	8	30

ملحق (ج)

الإستبانة

جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم والإدارية

قسم إدارة الأعمال

السيد المدير /السيدة المديرة:

تحية طيبة وبعد ،

تقوم الباحثة بإعداد رسالة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان (التجربة الأردنية في التحـول الإداري: دراسة استطلاعية من وجهة نظر المديرين), وأرجو مشاركتكم فـي تقـديم بعـض المعلومات لغرض هذه الدراسة من خلال استجابتكم لأسئلة الاستبانة لمعرفة إلـى أي مـدى نجحتم في تطبيق برنامج التحول في مؤسساتكم ، علما بأن هذه المعلومات سوف تكون سرية تماما ويقتصر استخدامها في أمور البحث العلمي .

شاكرة حسن تعاونكم

الباحثة : نادرة الحوراني

المشرف : الدكتور يحيى ملحم

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

الرجاء التكرم بتزويد الباحثة ببعض المعلومات الخاصة بكم وذلك عن طريق وضع إشارة (x) في المربع الممثل لأجابتكم :

القسم الأول: المعلومات الشخصية

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ 30 سنة فأقل ☐31–40 سنة ☐41 –50 سنة ☐51–60 سنة ☐ 61 سنة فأكثر

القسم الثاني: المعلومات التنظيمية

المستوى الإداري(الوظيفي):

☐ الإدارة العليا ☐ الإدارة الوسطى

عدد سنوات الخبرة :

☐ اقل من 3 سنوات ☐3–7 سنوات ☐أكثر من 7 سنوات

الجزء الثاني: يهدف هذا الجزء إلى التعرف على مدى نجاح المدراء في تنفيذ برنامج التحول ومدى انعكاسه على للثقافة التنظيمية في مؤسساتهم .

يرجى استخدام المقياس التالي لبيان درجة موافقتكم حول مضمون كل فقرة من فقرات هذا الجزء وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة، علما بان (5) تعني أعلى درجة من الموافقة ، (3) متوسطها ، و(1) أدناها :

	الفقرة	1	2	3	4	5
1	تقوم الإدارة في شركتنا بترسيخ الممارسات الإدارية على أساس مرجعي					
2	يبتعد المديرون في هذه الشركة عن حل المشاكل بصورة فردية					
3	يتوفر في هذه الشركة مناخ تنظيمي قائم على الإبداع وخلق المعرفة والتعلم					
4	يراعي مديرو هذه الشركة قيم واتجاهات ومشاعر الموظفين ويتفهمونها					
5	نجحت هذه المؤسسة بوضع تنظيم أفقي يعزز الاتصال بين الموظفين					
6	يستطيع مديرو هذه الشركة حل المشاكل بطرق ودية قائمة على النظام والقيم المؤسسية الخاصة بالشركة					
7	تقوم الإدارة العليا في هذه المؤسسة بالتخطيط بعيد المدى على الرغم من يقينها بأنها لن تبقى في المنصب إلى الأبد					
8	يقوم مديرو هذه الشركة في الإدارة العليا والوسطى بإعداد وتهيئه بدلاء لهم ليشغلوا المنصب من بعدهم					
9	استطاعت هذه المؤسسة أن تدمج بين القيم الإدارية الحديثة والقيم الأخلاقية بنجاح					
10	يشعر الموظفون في هذه الشركة بالرضا والأمان وأنهم ليسوا تحت رحمة صانعي القرار					
11	يركز مديرو هذه الشركة على العمل الجماعي					
12	يتوفر في هذه الشركة مناخ تنظيمي قائم على الحوار والانفتاح					
13	يتوفر في هذه الشركة مناخ تنظيمي قائم على الاحترام والتقدير					

الجزء الثالث: يهدف هذا الجزء إلى التعرف على مدى نجاح المدراء في المؤسسات الأردنية في تنفيذ برنامج التحول لخلق المعرفة في مؤسساتهم ومدى انعكاس هذا النوع من التحول على المؤسسات والأفراد داخل المؤسسات.

	الفقرة	1	2	3	4	5
1	استطاعت هذه المؤسسة أن تخلق جوا من التفاعل يساعد على تبادل المعرفة بين الموظفين					
2	أتاحت هذه المؤسسة العديد من اللقاءات التي تشجع على العصف الذهني					
3	استطاعت هذه المؤسسة أن تحول المعرفة الخفية إلى معرفه معلنة ومتداولة					
4	استطاعت هذه المؤسسة تدوين المعلومات وتصنيفها بشكل يسهل الرجوع إليها مستقبلاً من قبل كافة الموظفين وعلى كافة المستويات					
5	تنظم هذه المؤسسة لقاءات دوريه أسبوعيه أو شهريه للموظفين بحضور الإدارة العليا بحيث يسمح بطرح الآراء بكل حرية وشفافية					
6	استثمرت هذه المؤسسة تحويل المعرفة الخفية في منتجات جديدة أو لتطوير منتجات موجودة أصلاً					
7	استفادت هذه المؤسسة وبشكل واضح من آراء العملاء والتواصل معهم في تطوير منتجات أو خدمات جديدة					
8	قدمت هذه المؤسسة حوافز ومكافآت للمبدعين					
9	يتم تخصيص موازنة كافيه للبحث والتطوير R&D سنويا في هذه المؤسسة					

الجزء الرابع: يهدف هذا الجزء إلى تسليط الضوء على دور القادة في المؤسسات الأردنية في خلق واقع جديد في مؤسساتهم سواء كانوا في الإدارة العليا أو الوسطى من خلال تأثيرهم على أصحاب القرار في قبول فكرة التحول ووضعها موضع التطبيق.

	الفقرة	1	2	3	4	5
1	يتم تفويض الصلاحيات إلى الموظفين للقيام بأعمالهم الإدارية					
2	يضع مديرو هذه الشركة رؤية واضحة ومشتركة لسير العمل					
3	يصمم المديرون في هذه الشركة برامج واضحة وفعالة لتنفيذ استراتيجيات العمل					
4	يتبنى المديرون في هذه الشركة نظام فعال لمكافئة وتحفيز الموظفين					
5	يمتلك المديرون في هذه الشركة مهارات ومؤهلات تمكنهم من تطوير مؤسساتهم					
6	ينخرط الموظفون في هذه الشركة بالعمل التطوعي والتفاني في عملهم بسبب حبهم للإدارة العليا					
7	يبتكر القادة في الإدارة العليا طرق جديدة لحل مشاكل قديمه ومستعصية					
8	يصغي القائد جيدا إلى مشاكل الموظفين واقتراحاتهم					
9	يبتعد القادة عن سلطة الأمر والنهي في إصدار التعليمات إلى الموظفين					

الجزء الخامس: يهدف هذا الجزء إلى تسليط الضوء على مدى نجاح المدراء في المؤسسات الأردنية في تنفيذ برنامج التحول من خلال التكنولوجيا الحديثة في مؤسساتهم.

	الفقرة	1	2	3	4	5
1	تعتمد مؤسستكم على الانترنت للقيام بالوظائف الإدارية المختلفة					
2	يوجد قاعدة بيانات في هذه المؤسسة					
3	يعتمد مديرو هذه الشركة على التعلم الالكتروني لتدريب الموظفين بدلا من التعلم التقليدي					
4	تعتمد هذه المؤسسة على أجهزة الكمبيوتر الحديثة للقيام بالأعمال الإدارية المختلفة					
5	تتواصل هذه الشركة مع العملاء عن طريق الموقع الالكتروني وتزودهم بأحدث المعلومات عن المنتجات التي تعتزم طرحها في الأسواق.					
6	يعتبر قسم الإدارة المعلوماتية IT من الأقسام الرئيسة في هذه المؤسسة					
7	يتم تزويد كافة الأقسام في هذه المؤسسة ببرامج تمكنهم من القيام بعملهم بكفاءة وسرعه مثل برامج إعداد الموازنة وبرامج تقييم احتياجات التدريب لكل قسم					

الجزء السادس: يهدف هذا الجزء إلى التعرف على مدى نجاح القادة في المؤسسات الأردنية في وضع هياكل تنظيميه تحوليه في مؤسساتهم.

	الفقرة	1	2	3	4	5
1	يطبق المديرون في هذه الشركة مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات					
2	يوجد مرونة في الاتصال وتبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة					
3	لا يتصف الهيكل التنظيمي السائد بالهرمية					
4	تتميز العلاقات بين الأفراد بعدم الرسمية والتعاون فيما بينهم					
5	يتصف الهيكل التنظيمي في هذه المؤسسة بالمرونة وقابليته للتعديل في أي وقت					
6	يسمح الهيكل التنظيمي بإنشاء فريق لتنفيذ مشروع معين بحيث يتم انتخاب أعضاء من كافه الأقسام في المؤسسة ثم يعودون إلى مواقعهم الأصلية بعد انتهاء المشروع					
7	تقوم هذه المؤسسة سنوياً بإعادة الهيكلة بناء على الاحتياجات التي تطرأ عليها					

Al – Hourani, nadera. The Jordanian Experience in Managerial transformation: An Exploratory study from the manager's perspective. 2007. under the supervision of: Dr: Yahya Melhem.

ABESTRACT

This study shed light on the most important Jordanian efforts and initiateves in the managerial transformation process in some of the Jordanian organizations that experienced management transformation program in the following domains: (organizational culture, organizational structure, leadership, knowledge creation, technology). This study also aimed to evaluate the extent to which organizations have succeeded in applying such program. Accordingly, the study aimed to reach a multi variable model of transformation process that can be adopted and generalized over other Jordanian organizations.

To achieve such objectives, a questionnaire has been designed and distributed by an email to (34) managers who went through the experience of applying the transformation program in their organizations.

The population in this study includes all Jordanian organizations that applied the managerial transformation program in different sectors, under the auspices of Backingham university transformation of management MBA program.

The data were analyzed using different statistical tools utilizing the statistical package for social sciences (SPSS), calculating the means, standard deviations, t-test, ANOVA and coorelation analysis.

The main findings of the study are the following: -

1. The studied organizations have applied the managerial transformation program successfully at a high degree in different domains with different degrees as following:

1) Jordanian organizations applied the managerial transformation program successfully at a high degree in leadership, and the following points were applied in moderate degrees:
   - Delegation of authority to employees.
   - Availability of shared and clear vision.
   - Joining by employees in voluntary work.
2) Jordanian organizations applied the managerial transformation program successfully at a high degree in tecchnology, and the following points were applied in moderate degree:
   - Availability of web site to know moderate informaation about product in the market.
   - The care of electronic learning instead for traditional learning.
3) Jordanian organizations applied the managerial transformation program successfully at a high degree in organisational culture, and the following points were applied in moderate degree:
   - Feeling of employees of safe and satisfaction.
   - Availability of alternative leaderships.
   - Solving the problems friendly depending on institutional values.
4) Jordanian organizations applied the managerial transformation program successfully in moderate degree in knowledge creation, and the following points were applied in moderate degree:

- Organizing regular meetings of employees with presence of top management.
- Allocating sufficient annual budget for research and development.
- Converting tacit knowledge to explicit knowledge.
- Arranging for brain storming meetings. .

5) Jordanian organizations applied the managerial transformation program successfully in moderate degree in the organisational structure, and the following points were applied in moderate degrees:

- Organizational structure is not characterized by flexibility and ability to be changed or modified.
- The organization structure is not a hierarchal structure.
- Annual restructuring depending on organizational needs.
- Applying decentralization in decision taking.
- Informal employee relationhips

2. The applied transformation program in such organizations accomplished some significant achievements in different areas, and the managers extended valuable efforts, with continuous effort, and determination for more devolpment and progress in the project.

The study ended with the following recommendations:

1. Jordanian organizations that applied the managerial transformation program should exert more efforts to complete their initial initiatives in different aspects (organisational structure, organizational culture, technology, leadership, and knowledge creation.)

2. Jordanian organizations in different sectors are encouraged to adopt an effective and successfull strategy for applying the mangerial transformation through mutual cooperation.

Key words: Transformation, Managerial Transformation, Change, Managerial Transformation Program, Jordan.